



República Argentina - Poder Ejecutivo Nacional
Las Malvinas son argentinas

Informe

Número: IF-2022-07643981-APN-SECCYPE#MRE

CIUDAD DE BUENOS AIRES

Martes 25 de Enero de 2022

Referencia: PROYECTO PNUD ARG/21/003- Municipio sostenible: Apoyo a la gestión de calidad e innovación de la Municipalidad de la Ciudad de Córdoba

PROYECTO PNUD ARG/21/003

Título del Proyecto: Municipio sostenible: Apoyo a la gestión de calidad e innovación de la Municipalidad de la Ciudad de Córdoba

Número del Proyecto: ARG 21/003 Award: 134614 Ouput: 126167

Asociado en la Implementación: Municipalidad de la ciudad de Córdoba

Fecha de Inicio: 01/11/2021 **Fecha de finalización:** 30/10/2023

Fecha de reunión del Comité Local de Revisión del Proyecto (LPAC):12/10/2021

Efectos a los que contribuye el proyecto (MECNUD/CPD, RPD o GPD):

DIMENSIÓN GOBERNANZA Efecto Directo 10: Al 2025, el país habrá fortalecido la promoción, protección y respeto del ejercicio de los derechos humanos basados en principios de igualdad de género y de equidad social y geográfica respecto de todas las personas, y habrá fortalecido las instituciones del Estado a nivel nacional y subnacional de modo de lograr eficiencia y eficacia en la gestión pública y en la promoción de políticas de acceso a la justicia y la seguridad ciudadana.

Producto(s) Indicativo(s): 4.1: Promoción de la innovación institucional en todos los niveles de gobierno basada en normas de transparencia y rendición de cuentas, lo que incluye intervenciones digitales accesibles que reduzcan la brecha digital, aplicando un enfoque diferencial e interseccional.

Documento de Proyecto: IF-2021-121301246-APN-DPIN#MRE

Tramita por Expediente: EX-2021-109359948- -APN-DGD#MRE

Autoridades del proyecto:

- **Director del Proyecto: Martin LLARYORA**

Cargo: Intendente de la Ciudad de Córdoba

Correo electrónico: craveromariel@gmail.com

- **Director Alterno de Proyecto: : Lic. Guillermo Acosta**

Cargo: Secretario de Economía y Finanzas de la Municipalidad de la Ciudad de Córdoba

Correo electrónico: acosta.guillermo@gmail.com

- **Coordinadora del Proyecto: Liliana Alejandra TORRES**

Cargo: Secretaria de Planeamiento, Modernización y Relaciones Internacionales de la Municipalidad de la Ciudad de Córdoba

Correo electrónico: atorres@idesa.org

Breve Descripción del Proyecto

La Municipalidad de la Ciudad de Córdoba cuenta con la convicción de avanzar hacia un municipio moderno e innovador que preste servicios de calidad, para potenciar una ciudad descentralizada, con el fin de mejorar las posibilidades de desarrollo y calidad de vida de sus ciudadanos. Para ello, se elaboró el Plan de Metas 2020/2023 como instrumento de planificación presentado ante el Concejo Deliberante.

El objetivo del proyecto es contribuir a la mejora de la capacidad de gestión, la modernización tecnológica de la Municipalidad de Córdoba, y promover el desarrollo económico local. Se espera conseguir esta meta a través de un proceso de innovación y transformación digital, utilizando herramientas que permitan garantizar la provisión de servicios de calidad a la ciudadanía con mayor eficacia, eficiencia y transparencia.

La modernización e innovación del municipio son ejes imprescindibles para: mejorar la prestación de los servicios públicos, incluir a la ciudadanía, disminuir los costos de transacción, lograr una ciudad conectada, agregar valor a ciertos espacios, garantizar una gestión pública eficiente y potenciar la economía como dinamizadora del desarrollo productivo local.

Actividades y principales acciones que componen la estrategia propuesta en el Proyecto:

1. Apoyar la modernización, innovación tecnológica y gobierno digital.

Acción 1: Analizar y redefinir procesos en las dependencias de la Municipalidad

Acción 2: Actualizar el equipamiento tecnológico

Acción 3: Implementar y certificar un Sistema de Gestión Integrado a través de normas ISO.

Acción 4. Sistematizar las experiencias, avances y logros

2. Mejorar la gestión de los trámites y la calidad de la atención al vecino.

Acción 1: Mejorar la calidad en la atención al vecino en la administración central y sus dependencias

Acción 2: Fortalecer las políticas integrales dirigidas a migrantes con enfoque diferencial

Acción 3. Digitalizar los procesos de Habilitaciones de Actividades Económicas en la Ciudad de Córdoba.

Acción 4: Implementar un Sistema de Gestión Integral de los Servicios de Salud

3. Posicionar a la ciudad de Córdoba como polo educativo, económico y tecnológico del país

Acción 1: Crear un Centro de Inversión.

Acción 2: Diseñar una estrategia municipal basada en los principios de economía circular.

Acción 3: Apoyar el desarrollo productivo orientado a los clústeres

Acción 4: Crear observatorios temáticos

Acción 5: Facilitar la radicación en la ciudad de jóvenes universitarios (en alianza con universidades).

Resultados esperados:

Por medio de las actividades y acciones planificadas en el marco del proyecto se espera contribuir a la mejora de la capacidad de gestión y modernización tecnológica de la Municipalidad de Córdoba, haciendo uso de las TICs. El énfasis se encontrará en la provisión de servicios de calidad al ciudadano con mayor eficacia, eficiencia y transparencia, buscando mejorar la calidad de vida de los vecinos.

Presupuesto

		REVISIÓN A
Total de recursos requeridos:		USD 20.000.000
Total de recursos asignados:	TRAC PNUD	
	Gobierno	UDS

		19.427.670
	Donante	
	Costos de administración:	USD 572.330
No financiado:		

Digitally signed by Gestion Documental Electronica
Date: 2022.01.25 17:27:37 -03:00

Pablo Norberto DELGADO
Secretario
Secretaría de Coordinación y Planificación Exterior
Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto

DocuSigned by:



563C8D74A723489...
Valentin Gonzalez

Representante Residente Adjunto
27-ene.-2022



PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO

DOCUMENTO DE PROYECTO

Título del Proyecto: "Municipio sostenible: Apoyo a la gestión de calidad e innovación de la Municipalidad de la Ciudad de Córdoba."

Número del Proyecto: ARG 21/003 **Award:** 134614 **Ouput:** 126167

Asociado en la Implementación: Municipalidad de la ciudad de Córdoba

Otras partes Responsables: PNUD

Fecha de Inicio: 01/11/2021

Fecha de finalización: 30/10/2023

Fecha de reunión del Comité Local de Revisión del Proyecto (LPAC): 12/10/2021

Breve Descripción

La Municipalidad de la ciudad de Córdoba cuenta con la convicción de avanzar hacia un municipio moderno e innovador que preste servicios de calidad, para potenciar una ciudad descentralizada, con el fin de mejorar las posibilidades de desarrollo y calidad de vida de sus ciudadanos. Para ello, se elaboró el Plan de Metas 2020/2023 como instrumento de planificación presentado ante el Concejo Deliberante.

El objetivo del proyecto es contribuir a la mejora de la capacidad de gestión, la modernización tecnológica de la Municipalidad de Córdoba, y promover el desarrollo económico local. Se espera conseguir esta meta a través de un proceso de innovación y transformación digital, utilizando herramientas que permitan garantizar la provisión de servicios de calidad a la ciudadanía con mayor eficacia, eficiencia y transparencia.

La modernización e innovación del municipio son ejes imprescindibles para: mejorar la prestación de los servicios públicos, incluir a la ciudadanía, disminuir los costos de transacción, lograr una ciudad conectada, agregar valor a ciertos espacios, garantizar una gestión pública eficiente y potenciar la economía como dinamizadora del desarrollo productivo local.

Para alcanzar este objetivo, se trabajará en tres (3) actividades:

1. Apoyar la modernización, innovación tecnológica y gobierno digital.
2. Mejorar la gestión de los trámites y la calidad de la atención al vecino.
3. Posicionar a la ciudad de Córdoba como polo educativo, económico y tecnológico del país.

Efectos a los que contribuye el proyecto **MECNUD 2021/2025: DIMENSIÓN GOBERNANZA** Efecto Directo 10: Al 2025, el país habrá fortalecido la promoción, protección y respeto del ejercicio de los derechos humanos basados en principios de igualdad de género y de equidad social y geográfica respecto de todas las personas, y habrá fortalecido las instituciones del Estado a nivel nacional y subnacional de modo de lograr eficiencia y eficacia en la gestión pública y en la promoción de políticas de acceso a la justicia y la seguridad ciudadana. También habrá garantizado el acceso a la información pública, la gestión del conocimiento y la participación efectiva e inclusiva **Producto 4.1:** Promoción de la innovación institucional en todos los niveles de gobierno basada en normas de transparencia y rendición de cuentas, lo que incluye intervenciones digitales accesibles que reduzcan la brecha digital, aplicando un enfoque diferencial e interseccional.

Total de recursos requeridos:	USD 20.000.000	
Total de recursos asignados:	TRAC PNUD:	
	Donante:	
	Gobierno	UDS 19.427.670
	Costo de Apoyo	USD 572.330
	En especie:	

Acordado por (firmas)¹:

Asociado en la Implementación	Gobierno	PNUD
LLARYORA Martin Miguel Intendente de la Municipalidad de Córdoba	Secretario de Coordinación y Planificación Exterior del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto	DocuSigned by: Representante Residente Adjun... PNUD
Fecha:	Fecha:	Fecha: 27-ene.-2022

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO

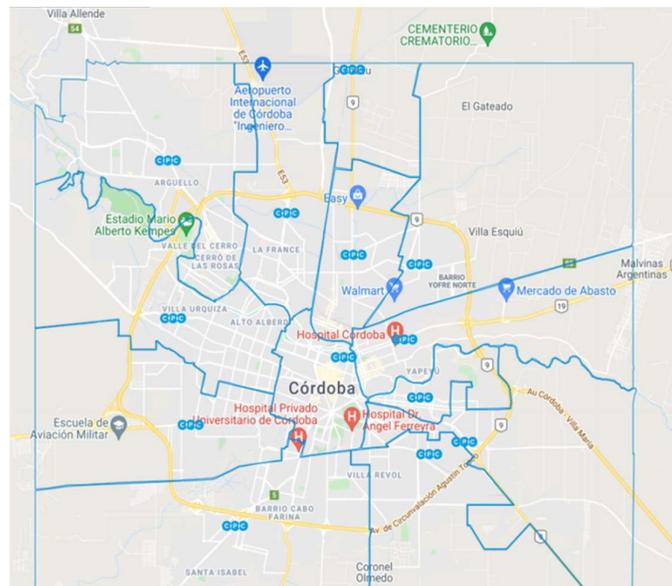
DOCUMENTO DE PROYECTO

1. DESAFÍOS DE DESARROLLO

La capital de la Provincia de Córdoba se ubica en la región central del país, a ambas orillas del Río Suquía. Es la segunda ciudad más poblada de la Argentina, después de Buenos Aires, y la más extensa del país (área de 576 km²), características que ciertamente complejizan su administración. A su vez, es relevante destacar que Córdoba se constituye como un importante centro cultural, económico, educativo, financiero y de entretenimiento de la región.

En términos sociodemográficos, el último **censo nacional correspondiente al año 2010, estableció una población de 1.329.604 habitantes**. Al mismo tiempo, analizando los últimos registros², las cifras de las personas migrantes en la provincia de Córdoba distan de ser homogéneas; según el censo provincial de la población del año 2008, este colectivo ascendía a 83.688 personas³. Específicamente, según estimaciones de ACNUR, la población de refugiados, apátridas y desplazados en la provincia de Córdoba ronda las 12.000 personas⁴.

Económicamente, la Ciudad representa aproximadamente un 40% del PBG (Producto Bruto Geográfico) provincial, y en ella se concentra y desenvuelve una vibrante red de interacciones económicas, técnicas y tecnológicas. En lo que respecta a la sede municipal, esta se localiza en el edificio “Palacio Municipal 6 de julio” donde operan las oficinas del departamento ejecutivo y las diferentes dependencias de la administración central. En este sentido, es importante destacar que el municipio posee, a su vez, una distribución urbana descentralizada que cuenta con trece (13) Centros de Participación Ciudadana (CPC)⁵; los mismos son espacios municipales de descentralización administrativa y desconcentración operativa a pequeña escala, que buscan cubrir las necesidades de los vecinos, comprendiendo consultas, gestiones impositivas y servicios públicos. De la misma manera, brindan actividades culturales, recreativas, deportivas y de capacitación no formal. Para ello, se encuentran ubicados estratégicamente en los siguientes barrios: Arguello, Centro América, Pueyrredón, Villa el Libertador, Empalme, Colón, Ruta 20, Monseñor Pablo Cabrera, Rancagua, Mercado de la Ciudad, Chalet San Felipe, San Vicente y Guiñazú.



² Fuente: Derechos Humanos y migración internacional en Córdoba. OIM Y EDUCC, AÑO 2016

³ Sin embargo, las cifras distan de ser homogéneas. Según el Censo Provincial del año 2010, esta población era de 50.844 personas. UCIC para el año 2016 estimaba que la población de personas migrantes nacidas en otros países era de 90.000 y la proyección para el 2020 es de 100.000 personas migrantes.

⁴ Durante el período 2018-2020 se han otorgado 13,107 radicaciones, correspondiente a personas de diferentes nacionalidades: Venezolana (5803), de Bolivia (2681), Perú (2361), Colombia (1219) y Paraguay (728), China (130), Haitiana (125), Dominicana (57) y Senegalesa

⁵ Fuente: <https://cordoba.gob.ar/cpc/conoce-tu-cpc/>



PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO

DOCUMENTO DE PROYECTO

El “Plan de Metas 2020/2023”⁶ es el instrumento de planificación e información ciudadana a través del cual el Poder Ejecutivo presenta su programa de gestión y da a conocer los lineamientos que guiarán la actividad de la administración pública municipal durante el período de gobierno. Mediante el mismo se busca optimizar la gestión municipal a través de la innovación de procesos, la incorporación de tecnologías de la información y comunicación (TICs), la digitalización y la promoción del desarrollo económico local; el fin es lograr una mejora, velando por modernizar la prestación de servicios públicos. Consecuentemente, los servicios mencionados conseguirán mayor transparencia, simplicidad, agilidad, y eficiencia en el gasto público.

Desde diciembre de 2019, la gestión actual de gobierno de la Municipalidad de Córdoba se encuentra comprometida en llevar adelante una transformación y modernización de la Ciudad. Para ello, se busca incrementar la calidad de servicios brindada al ciudadano, lograr la actualización de la infraestructura y mejorar los espacios públicos olvidados. Estas metas encuentran su origen en el relevamiento realizado, a través del cual se identificó la situación de colapso y deficiente calidad en la que se encontraban los servicios.

La Municipalidad de Córdoba enfrenta un gran desafío en términos de gobernanza, que tiene directa relación con la eficiencia, solidez y calidad de sus instituciones. En tal sentido es necesario, por un lado, gestionar el presente y, por el otro, diseñar la Córdoba del futuro. Así se alcanzará una Córdoba sustentable, competitiva, inclusiva, transparente y participativa.

Un hito que ejemplifica el compromiso y visión de la nueva gestión es la adhesión, mediante Ordenanza 12.985, a la Ley Provincial 10.618 (Ley de Simplificación y Modernización de la Administración); como resultado, se efectiviza la utilización de servicios de identidad digital y notificación electrónica de la plataforma provincial Ciudadano Digital (CiDi), por lo cual es necesario resolver la ausencia de la infraestructura tecnológica con la incorporación de software y hardware. Esta normativa promueve el uso de herramientas tecnológicas que garanticen la seguridad e integridad tanto de las operaciones como de los documentos que circulan en el ámbito digital a fin de dotar de garantías jurídicas a los mismos y dar certeza de la identidad del firmante, logrando la máxima seguridad posible.

A raíz del cambio de gestión de gobierno, se llevó adelante un **relevamiento** general con el fin de tomar conocimiento del estado de situación en el cual se encontraba la Municipalidad. A continuación, se identifican las debilidades más relevantes detectadas:

1. Escaso desarrollo tecnológico.
2. Estructura débil de los mecanismos de prestación de servicios a la ciudadanía.
3. Insuficiente desarrollo turístico, cultural y educativo.
4. Limitada política de inversión y desarrollo económico local.

1. Escaso desarrollo tecnológico

En primer lugar, se observaba una vasta demora en aquellos trámites que la ciudadanía realizaba en la sede central de la Municipalidad de Córdoba y los distintos CPCs, principalmente debido a la falta de automatización de los procesos y una consecuente discrecionalidad en los procedimientos.

En segundo lugar, las bases de datos se encontraban almacenadas en un lenguaje de programación obsoleto (COBOL) y sufrían la falta de información confiable. Paralelamente, se detectó una gran deficiencia de tecnología adecuada para la recepción de trámites, notas y/o expedientes. En este sentido, la carencia de software para implementar de manera segura la firma digital en los distintos procesos municipales y las dificultades para regular la cantidad de personas que asiste al Registro Civil por medio de turnos *on line* (teniendo en cuenta el acceso desigual a la conectividad), representaban grandes obstáculos.

⁶ <https://gobiernoabierto.cordoba.gob.ar/data/datos-abiertos/categoria/plan-de-metas>



PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO

DOCUMENTO DE PROYECTO

Otros rasgos a destacar consistían en la falta de mantenimiento y desactualización de los equipos, afectando directamente las condiciones de trabajo del personal, por lo que contar con equipamiento tecnológico moderno y actualizado con sistemas operativos que permitan optimizar la capacidad de procesamiento, se transforma en una necesidad imperiosa. Al mismo tiempo, existía un patrón en la Municipalidad en relación a la escasa aplicación de TICs para trámites municipales y actividades locales. La cantidad de trámites que se realizaban, en la sede central de la Municipalidad y en los CPC, antes de la pandemia ascendía a un total de: en el año 2018, 32.667 trámites, en el 2019, 33.764 trámites, en el 2020: 15.240; en el 2021, 6.925 trámites. Cabe destacar que se refiere al total de los trámites que se encuentran registrados en el sistema SIRAG y existen, a su vez, muchos otros trámites o gestiones que realiza el vecino que no se registran en el sistema, sino en instrumentos propios de cada repartición. En la actualidad, han sido relevados 227 trámites posibles de realizar, y de esos, tan sólo 214 se encuentran identificados en la guía de trámites.

Por otro lado, en lo que respecta al área de salud, se identificó que los centros y nosocomios se encontraban sin el equipamiento adecuado para el correcto desempeño de su labor. Las escuelas municipales (38 instituciones), los jardines maternos (38 instituciones) y los 5 parques educativos, poseían un importante déficit en términos de equipamiento tecnológico, conectividad y sistema.

Por medio del proyecto ARG 16/005 "Mejora de la capacidad de gestión del Ministerio de Finanzas de la Provincia de Córdoba como organismo rector de los procesos de innovación y gestión por medio de las TICs" se llevó adelante una relevante inversión en recursos tecnológicos a fin de avanzar en la mitigación de la situación previamente compartida. En consecuencia, se permitió suplir parte de la carencia de herramientas tecnológicas.

En el marco del proyecto, se entregaron 39 computadoras de última generación a 11 Centros de Salud, en los barrios Colón, Zumarán, Marqués de Sobremonte, Pilar, La Salle, Yapeyú, Villa Adela, Empalme, Oña, Don Bosco y Villa Allende Parque con el objetivo de optimizar la atención a los vecinos de la ciudad. Estas computadoras permiten asignar turnos a las distintas dependencias de salud, tener seguimiento del stock de medicamentos, optimizar la compra y asignación de recursos; controlar la evolución de los distintos programas de salud municipal existentes; y generar indicadores y estadísticas de las distintas zonas sanitarias.

Es importante también destacar la importancia que el Municipio otorga a la recuperación del Sistema de Salud, para de allí en más trabajar en conjunto con la provincia para la implementación de la Historia Clínica Digital. Una vez resuelta la carencia de tecnología, tendrá que ver con los ajustes necesarios para los nuevos procesos, los cuales requerirán de capacitación y actualización permanente.

Respecto a la realización de trámites, previamente, los mismos eran cumplimentados de manera presencial por los vecinos. En la actualidad esa tendencia se vio disminuida, dado que se permiten gestionar algunos trámites por medio de la página web del municipio. Por otro lado, los trámites internos, generados por las distintas dependencias de la Municipalidad se siguen administrando por medio de expedientes papel. De ahí que se considere clave abordar el **proceso de despapelización de la Municipalidad**, teniendo en cuenta que los depósitos existentes a la fecha corresponden a un total 96 millones de expedientes archivados; los riesgos que ello implica tienen que ver con la seguridad de los datos, la seguridad edilicia y la contaminación ambiental.

2. Estructura débil de los mecanismos de prestación de servicios a la ciudadanía

Los **servicios públicos**, dirigidos a la ciudadanía, enfrentan una serie de problemas que tienen origen en su diseño. Actualmente, se identifican necesidades de mejora de distinto orden, desde el acceso a servicios públicos esenciales, a la información adecuada, actualizada y disponible, la promoción económica e incluso el desarrollo cultural (por ejemplo, deportes, cultura, juventud). En esta línea, es fundamental mejorar la capacidad de atención administrativa y respuesta del Área Central y de los CPCs para contar con un sistema unificado y centralizado de atención, donde se puedan presentar los trámites y de allí ser derivados a la sección que corresponda.



PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO

DOCUMENTO DE PROYECTO

Otro aspecto urgente es la actualización y normalización de los sistemas tecnológicos, para garantizar una adecuada atención a los ciudadanos, brindando servicios eficientes. Las restricciones propias de los sistemas, responden al paso del tiempo y la carencia de adecuación a las nuevas necesidades.

Dichas restricciones se vinculan con la desactualización de los sistemas de información e infraestructura informática, como es el caso de los **Programas Especiales**⁷, que presentan dificultades para llevar a cabo la carga de datos de la manera correspondiente.

Finalmente, para lograr un rediseño adecuado, sería necesario desarrollar una estrategia municipal que dé respuesta a la falta de vinculación y articulación interna entre distintos programas locales. Actualmente las políticas municipales que desarrollan las distintas áreas no se encuentran coordinadas con las políticas que desarrolla la provincia, lo cual puede ocasionar riesgos de ejecución o superposición de planes y/o programas.

Un tercer aspecto, se refiere a la inexistencia de un sistema de **Gestión Integral de Residuos**. Ésta se encuentra dirigida a disminuir los residuos generados –que son consecuencia casi inevitable de la actividad humana– como medio idóneo para reducir sus impactos asociados y los costos relativos a su manejo, a fin de minimizar los potenciales daños que causan al hombre y al ambiente y la necesidad de optimizar los recursos dispuestos a tal fin. La Municipalidad cuenta con:

a) El **IPA** (Instituto de Protección Ambiental y Animal), creado por la presente gestión a través de la ordenanza 13.110; entre sus funciones se destacan la gestión y administración del Registro de Grandes Generadores de Residuos, de Operadores y Transportistas de Residuos Peligrosos y el de Operadores y Transportistas de Residuos Patógenos. A su vez, se encarga de la Promoción Ambiental y Bienestar Animal, comprendiendo la situación de animales en situación de calle y la evaluación de Impacto Ambiental y Cambio Climático.

b) El **COYS** (Córdoba Obras y Servicios), un ente descentralizado y autárquico que se encarga del barrido, la desinfección de espacios públicos, contenerización, centros verdes, centros de transferencia, mantenimiento de plazas, desmalezados y servicios especiales.

c) El **CORMECOR**, último eslabón en la cadena de residuos, representado por la Corporación Intercomunal para la Gestión Sustentable de los Residuos Sólidos Urbanos del Área Metropolitana de Córdoba; es una Sociedad Anónima integrada por: La Municipalidad de Córdoba, los Municipios de Villa Allende, Estación Juárez Celman, Malvinas Argentinas, Río Ceballos, La Calera, Despeñaderos, Alta Gracia y las Comunas de Villa La Bolsa, Villa Los Aromos y el Sindicato Único de Recolección de Residuos y Barridos de Córdoba. Su misión es minimizar el impacto socio-ambiental en la gestión de residuos a través del uso de tecnologías y contribuir a fortalecer el compromiso y la conciencia ambiental de la comunidad.

El tratamiento de residuos es de vital importancia para la ciudad de Córdoba, y encontrar una solución deberá ser una tarea complementaria entre las diferentes agencias y entes estatales, para generar así una mejora de los servicios a la ciudadanía y en la calidad de vida. Tal como se especifica en el Plan de Metas, el municipio se propone fomentar la Economía Circular y, consecuentemente, brindar sustentabilidad y sostenibilidad al manejo de residuos.

3. Insuficiente desarrollo turístico, cultural y educativo en el Municipio

En razón de la ubicación geográfica estratégica de la ciudad de Córdoba y la variedad de instituciones educativas, tanto públicas como privadas, existe una amplia oferta formativa en todos los niveles técnicos, terciarios, universitarios y de posgrado. Sin embargo, debido al confinamiento experimentado a lo largo del 2020, la educación se vio especialmente afectada; en el transcurso de ese período no existió asistencia presencial en ningún establecimiento universitario del país. En contrapartida, en el año 2021 se observan algunas iniciativas de regreso a las aulas con el debido cumplimiento del protocolo sanitario. Esta situación afecta a una gran cantidad de jóvenes, teniendo en cuenta que tan sólo la Universidad Nacional de Córdoba posee un total de 170.518 alumnos al año 2021, de los cuales el 75% pertenece a la Provincia de Córdoba

⁷ Feria de Economía Popular, Gente en situación de calle, Ferias Francas, Nos vemos en tu barrio, entre otros.



PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO

DOCUMENTO DE PROYECTO

(capital e interior), 22% a otras dependencias provinciales y el 3% restante a personas de nacionalidad extranjera. Además, este flagelo ha profundizado las desigualdades y la brecha digital, fenómenos que deben ser combatidos para garantizar el acceso igualitario a la información y el conocimiento en la comunidad de la ciudad de Córdoba.

Un objetivo de la Municipalidad es recuperar su identidad histórica y posicionarse como el principal **polo educativo** del país. Para ello debe brindar respuesta a ciertos problemas que enfrentan quienes desean radicarse en la Ciudad, y al mismo tiempo, generar políticas que incentiven su llegada. Del diagnóstico se desprende que uno de los problemas principales es el aspecto habitacional y las dificultades que enfrentan los estudiantes al momento de alquilar una propiedad (garantías, tasas e impuestos). Ahora bien, en otro orden de ideas, el compromiso de la municipalidad a brindar una educación de calidad en los establecimientos educativos a su cargo se evidencia en la disruptiva introducción de nuevas tecnologías y temáticas en la currícula, específicamente alfabetización digital, robótica e inglés.

Actualmente, la Ciudad cuenta tanto con una identidad cultural propia, como con un gran acervo patrimonial, histórico y cultural; posee más de cuatro siglos de historia, es hogar de modernos edificios, importantes centros comerciales, una destacada oferta hotelera-gastronómica y una intensa vida nocturna. En lo que respecta al desarrollo cultural, la promoción de la cultura local hace a la identidad de sus ciudadanos con sus instituciones. Actualmente, el Palacio Municipal 6 de Julio presenta deficiencias en cuanto a la disposición de las diferentes oficinas y al mobiliario que se erige como una externalidad negativa para la gestión en la construcción de confianza y espacios de diálogo. A través del presente proyecto se trabajará en otorgar valor al interior del edificio.

4. Limitada política de inversión y desarrollo económico local

La ciudad Capital es un polo industrial en el que se radican el 36,1% de industrias de la provincia de Córdoba, representando un total aproximado de 2.000 de ellas. Por consiguiente, ésta comprende la principal categoría ocupacional, elevándose a un 45,4% del total de la provincia. Del diagnóstico se desprende la carencia de un rol productivo atractivo para las inversiones del sector privado por parte del municipio. En este sentido, se destaca la necesidad de **fortalecer el apoyo a los emprendimientos locales y externos**. Los desarrollos e inversiones, por su dimensión, tienen un alto impacto en la ciudad en términos del ecosistema empresarial, el empleo y los recursos de la ciudad. Si bien la decisión de este tipo de inversiones depende en gran medida de los menesteres macroeconómicos y de la política nacional y provincial, la Ciudad podría propiciar un diferencial para fortalecer su imagen como receptora de este tipo de flujos de dinero. No obstante, en los últimos años, no se ha observado una participación activa por parte del gobierno local en estas actividades, y muchas veces estas clusterizaciones⁸ espontáneas fueron disueltas o no alcanzaron su potencial.

La Ciudad de Córdoba posee una tasa de desempleo que se ubica en el orden del 14,3%⁹, particularmente, en el Gran Córdoba¹⁰ la tasa es de 14,8% marcando una de las más altas del País; el porcentaje aumentó un 4% en el período 2020-2021, afectando a más de 115.000 personas. Además, deben ser tenidos en cuenta los más de 36.000 jóvenes que ni estudian, ni trabajan, definidos como NINI. Si bien una de las formas, más tradicionales de afrontar este problema suele ser la efectivización de programas de microcréditos para propiciar microemprendimientos, la evidencia ha demostrado que estos no generan un impacto significativo para revertir la situación de base ¹¹

⁸ Cuando se habla de clusterización se está haciendo referencia a un conjunto de empresas, que siendo del mismo sector industrial, trabajan conjuntamente para lograr beneficios comunes. que, teniendo un tipo de producción especial, trabajan en conjunto en favor de promocionar el sector.

⁹ <https://idesa.org/indicadores/>

¹⁰ Definido por la continuidad urbana entre las localidades alrededor de Córdoba Capital

¹¹ Hulme, 2000; Dichter, 2007.



PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO

DOCUMENTO DE PROYECTO

Los desafíos previamente mencionados son identificados en el Plan de Metas por la Secretaría de Planeamiento, Modernización y Relaciones Internacionales de la Municipalidad de Córdoba, como claves para avanzar en la consolidación de un estado moderno basado en tres pilares: la transparencia, la inclusión social y el desarrollo económico con enfoque en derechos humanos.

I. ESTRATEGIA

La Teoría del Cambio que respalda este proyecto está alineada con el Marco Estratégico de Cooperación del Sistema de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MECNUD) 2021 – 2025. Efecto Directo 10 de la Dimensión Gobernanza: “Al 2025, el país habrá fortalecido la promoción, protección y respeto del ejercicio de los derechos humanos basados en principios de igualdad de género y de equidad social y geográfica respecto de todas las personas, y habrá fortalecido las instituciones del Estado a nivel nacional y subnacional de modo de lograr eficiencia y eficacia en la gestión pública y en la promoción de políticas de acceso a la justicia y la seguridad ciudadana. También habrá garantizado el acceso a la información pública, la gestión del conocimiento y la participación efectiva e inclusiva”, con el Plan Estratégico del PNUD 2018-2021 y en particular, contribuye al Producto 3.5 del Programa País (2016/2020): mejora de la capacidad de gestión a través del fortalecimiento institucional para prestar servicios con mayor eficacia, eficiencia y transparencia.

El proyecto presenta una clara vinculación con la Agenda 2030 y contribuirá principalmente al logro del Objetivo de Desarrollo Sostenible (OSD) 16: “Paz, Justicia e Instituciones Sólidas”, específicamente a la meta: 16.6 “Crear instituciones eficaces, responsables y transparentes a todos los niveles”. Al mismo tiempo, contribuye al ODS 11 “Ciudades y comunidades sostenibles”, particularmente los principios incluidos en el punto 11.4.1, “Redoblar los esfuerzos para proteger y salvaguardar el patrimonio cultural y natural del mundo”. Por su parte, respecto al ODS 5 b que data sobre Igualdad de género, se identifica “Mejorar el uso de la tecnología instrumental, en particular las TICs para promover el empoderamiento de la mujer”. En relación al ODS 8 “Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos”, se identifica la meta 8.3c “Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros”, ODS 12 “Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles”, específicamente a la meta 12.5 “De aquí a 2030, reducir considerablemente la generación de desechos mediante actividades de prevención, reducción, reciclado y reutilización” y ODS 3 “Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades”.

Se tendrá en cuenta la temática de derechos humanos y género en las acciones planificadas para garantizar el derecho a la ciudad, con el objetivo de impulsar el derecho colectivo de los habitantes -y en especial de los grupos más vulnerables- a un acceso equitativo a la ciudad dentro de los principios de sustentabilidad y justicia social, fortaleciendo las acciones y organizaciones territoriales que tengan como objetivo alcanzar el pleno ejercicio del derecho a un patrón de vida urbana adecuado, promoviendo los principios de no discriminación, derecho al desarrollo e inclusión social.

El proyecto plasma en este documento su compromiso con la incorporación del enfoque de género en las actividades a desarrollar; para ello, desde el área de género del PNUD se brindará asistencia técnica directa, con el objetivo de brindar capacitaciones sobre la temática, incluyendo la diversidad, el empoderamiento de las mujeres y emprendedurismo, en la medida que fuera esto posible.

La iniciativa incorpora también de manera transversal la sostenibilidad ambiental, promoviendo el uso sustentable de los recursos existentes y el desarrollando propuestas de estrategias urbanas sostenibles. De esta forma la contribución por parte del proyecto a las líneas de acción transversales definidas por el PNUD se verán incorporadas en el mismo.



PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO

DOCUMENTO DE PROYECTO

El cambio deseado es la mejora de la capacidad de gestión y modernización tecnológica de la Municipalidad de Córdoba por medio de herramientas digitales que permitan garantizar la provisión de servicios de calidad a la ciudadanía con mayor eficacia, eficiencia y transparencia incorporando el concepto de ciudad inteligente (smart city) y sostenible.

Las tecnologías digitales brindan la oportunidad de desarrollar sistemas urbanos más inteligentes e inclusivos donde se minimizan los residuos, los costos y los impactos ecológicos, y donde las operaciones y procesos urbanos, cada vez más conscientes de los múltiples actores involucrados, pueden mejorar la calidad de vida de todas las personas. Por lo tanto, esta iniciativa contará con una significativa incorporación de recursos tecnológicos que permitan garantizar la transparencia y una gestión pública de calidad en la prestación de servicios a la ciudadanía.

Será implementada por la Secretaría de Planeamiento Modernización y Relaciones Internacionales de la Municipalidad de Córdoba y a través de la misma se prevé alcanzar el cambio deseado por medio de 3 (tres) actividades críticas:

Actividad 1: Apoyar la modernización, innovación tecnológica y gobierno digital

Esta actividad consistirá en incorporar tecnologías de la información y comunicación (TICs) como herramientas estratégicas para la simplificación, modernización e innovación de la administración pública municipal, con un enfoque centrado en las personas y el servicio.

Su implementación está prevista mediante **cuatro (4) acciones**:

- **Acción 1: Analizar y redefinir procesos en las dependencias de la Municipalidad**

Se realizará un **relevamiento de procesos**, para lo cual se llevará a cabo la contratación de personal especializado con el fin de avanzar en un relevamiento y análisis de los procesos para lograr una readecuación de los mismos y, a su vez, evaluar, adquirir e incorporar los recursos tecnológicos necesarios para la digitalización correspondiente. Esto permitirá abordar el proceso de transformación digital y despapelización de la Municipalidad y todas sus reparticiones.

Se buscará **implementar el sistema de notificación electrónica** y se incorporará el sistema de gestión de procesos administrativos en las dependencias municipales, el Tribunal Administrativo de Faltas y el Tribunal Administrativo de Cuentas. Asimismo, se **redefinirán los procesos internos de los trámites más relevantes para el vecino** (Pago de tributos, Tasas y Multas; Registro Civil; Licencia de Conducir; Habilitación de Negocios, Obras Privadas y Salud). Estos datos se identificaron y analizaron en Google Analytics para el sitio principal de la municipalidad¹².

Informatizar el registro civil, a través de la incorporación de tecnología que permita las solicitudes de actas y partidas de forma remota y a distancia, con un acompañamiento para la inclusión de aquellas personas que no tienen acceso a la tecnología.

Si bien es cierto que en la actualidad se ha logrado mejorar sustancialmente este tipo de mecanismos on line en razón de la plataforma de Ciudadano Digital, es importante destacar que, según UNICEF¹³, existe un 9% la población que se encuentra indocumentada, lo que obliga a la Municipalidad a trabajar en ese aspecto y universalizar la documentación. Por tales razones, y para integrar a los nuevos documentados, resulta valiosa la tecnificación y simplificación de estos procesos. También se hace indispensable eliminar las restricciones tecnológicas de los servicios de atención al ciudadano, a través del **diseño del portal de trámites on line**. Anteriormente, los

¹² Fuente: <https://cordoba.gob.ar/>

¹³ Fuente: <https://www.unicef.org/argentina/publicaciones-y-datos>

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO

DOCUMENTO DE PROYECTO

sistemas no eran intuitivos para el ciudadano, por lo cual las modificaciones apuntan a un sistema de lectura simple y ágil. Ello implica una adecuación tecnológica que permita una mejor comprensión y actualización constante, principalmente bajo el trabajo en la experiencia de usuarios (UX) con las plataformas y haciendo trabajo focalizado en distintos perfiles ciudadanos, a través de la técnica de investigación denominada Focus Group.

Por otro lado, se buscará **informatizar los procesos** en la Secretaría de Economía y Finanzas. Lo que permitirá conformar una Municipalidad más ágil, eficaz, eficiente y transparente al momento de atender los problemas de los ciudadanos. Los procesos incluyen: compra directa, licitación pública, subasta electrónica, modificación presupuestaria, convenios, subsidios a empresas de transporte, devengamientos de pago de recolección de residuos, devengamientos de prensa, certificados de obra, entre otros de interés.

- **Acción 2: Actualizar el equipamiento tecnológico**

Para llevar a cabo esta acción, no sólo se realizará una fuerte inversión en recursos tecnológicos, sino también en recursos humanos expertos en la temática, ya sea de manera individual o bien a través de la contratación de alguna entidad o institución. En este sentido, todo sistema requiere de distintos dispositivos para poder **generar registros**, transacciones y consumo de datos que permitan trabajar con sistemas de información.

Tendrá lugar un relevamiento de incidentes en el marco del desarrollo de la aplicación **App Ciudadana** para el registro, monitoreo y comunicación con el vecino en razón de los reclamos generados para la prestación de servicios como luminaria, bacheo, limpieza en espacios públicos, entre otros. Paralelamente, se desarrollarán programas de **relevamiento móviles** en los barrios de la ciudad para la obtención de información y asistencia a los vecinos en los registros a Ciudadano Digital, vacunación de personas en el marco de **COVID-19**, datos socioeconómicos de los habitantes, entre otros. A su vez, se generarán **Centros de Constatación de Identidad (CCI)** para permitir a los ciudadanos validar su identidad digital. Por último, se activará el proceso de **digitalización del archivo del Registro Civil** que posee actualmente su documentación en formato papel.

La relevante inversión en recursos tecnológicos permitirá garantizar transparencia y una gestión pública de calidad en la prestación de servicios a la ciudadanía. Desde PNUD se proveerá apoyo en los procesos de adquisiciones a través de la asistencia de nuestros expertos en el uso de los acuerdos de largo plazo (LTA), lo que permitirá agilizar los tiempos de contratación y adquisiciones, obteniendo precios competitivos.

- **Acción 3: Implementar y certificar un Sistema de Gestión Integrado a través de normas ISO.**

Mediante esta acción se dará cumplimiento a la normativa municipal **Decreto N° 1526** para alcanzar los estándares de calidad. Será un proceso que llevará un período considerable para que la implementación se dé de manera completa, para lo cual es indispensable contar con recursos humanos especializados en la temática. A partir de la normativa vigente y recomendable en virtud de las acciones de mejora ya implementadas, se espera **la implantación y posterior certificación de un Sistema de Gestión Integrado (SGI)** en las dependencias del Ente Obras y Servicios de Córdoba (COYS). Al integrar ISO 45001 con ISO 9001 e ISO 14001, las organizaciones buscan implementar en un solo sistema la gestión de la calidad, la seguridad y salud en el trabajo y medio ambiente. Los tres sistemas, operando juntos, hacen que la organización optimice:

- La calidad del producto o servicio.
- La satisfacción del cliente.
- El desecho de residuos que tengan impacto sobre el medio ambiente.



PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO

DOCUMENTO DE PROYECTO

- La eficiencia de sus procesos.
- La salud y la seguridad de los trabajadores.

Asimismo, es importante mencionar que las normas de reciente publicación de ISO incorporan dos elementos comunes: estructura de Alto Nivel y Anexo SL. Estos dos elementos han sido dispuestos para facilitar la integración. Tanto ISO 45001 publicada en el año 2018, como ISO 14001 e ISO 9001 actualizadas en el año 2015, incorporan la estructura de Alto Nivel diseñada específicamente para facilitar la integración de los tres sistemas de gestión. En esta misma línea, lo primero es **identificar los requisitos comunes a las tres normas**, muchos de ellos relacionados con la documentación, y separar aquellos específicos que requieran un tratamiento único para cada norma. El siguiente paso es **establecer la conformidad de los requisitos de las tres normas**, realizar el análisis GAP (método para evaluar las diferencias entre el desempeño real y el desempeño esperado en una organización) para establecer brechas de cumplimiento y determinar las **necesidades de capacitación y adaptación** de la organización para el éxito del proyecto. Por tal razón, resulta recomendable y necesaria, la **implantación de un Sistema de Gestión Integral** conforme a las tres normas antes dichas.

El plan de acción es el siguiente:

Para COyS:

1. Diseño de Sistema de Gestión Integrado en los Procesos de Barrido Manual y Mecánico.
2. Certificación ISO 9001:2015.
3. Certificación ISO 14001:2015.
4. Diseño de Sistema de Gestión Integrado en los Procesos Especiales (Desobstrucción, desmalezado y mantenimiento de espacio público).
5. Certificación 45001:2018.

Para CORMECOR:

1. Diseño de Sistema de Gestión Integrado en los Procesos de Construcción de celdas y Disposición final de residuos.
2. Certificación ISO 9001:2015.
3. Certificación ISO 14001:2015.
4. Diseño de Sistema de Gestión Integrado en los Procesos de Economía Circular.
5. Certificación 45001:2018.

- **Acción 4. Sistematizar las experiencias, avances y logros.**

El proyecto promoverá la generación productos de conocimiento que sirvan para transferir buenas prácticas a otras dependencias, municipios y provincias. Se llevará adelante la **sistematización de la experiencia**, se recopilarán y registrarán las reformas introducidas, metodologías implementadas, obstáculos advertidos, desafíos y resultados alcanzados. Para lograrlo, serán contratados consultores capacitados, quienes se encargarán del correcto emprendimiento de la acción; la selección de personal podrá ser a título individual por la especialidad profesional brindada o bien se encargará la tarea a distintas instituciones tanto educativas como de investigación.

Actividad 2: Mejorar la gestión de los trámites y la calidad de la atención al vecino en la Administración Municipal.

Esta actividad consistirá en adaptar la gestión de los trámites, mecanismos de acceso y prestación de servicios de acuerdo a las demandas de la ciudadanía para garantizar un servicio municipal de calidad centrado en las personas. Su implementación está prevista mediante **cuatro (4) acciones** específicas:



PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO

DOCUMENTO DE PROYECTO

- **Acción 1: Mejorar la calidad en la atención al vecino en la administración central y sus dependencias**

Para mejorar el servicio prestado al vecino, será necesario contratar especialistas en diversas áreas que colaborarán con las tareas identificadas. En primer lugar, se espera seguir fortaleciendo el **sistema de turnos digitales** para que las personas que concurren a las reparticiones lo hagan de manera ordenada y se les pueda brindar un mejor servicio de atención. Este deberá recoger las reformas introducidas en los mecanismos de acceso a los servicios, como ser reducción de tiempos de espera, priorización de atención (según se trate de personas mayores, personas con discapacidad, mujeres embarazadas, niños/as) o atención personalizada para resolver los problemas asociados a la incorporación en una determinada prestación.

Es igual de importante dotar de **mayor cantidad de herramientas digitales a los CPCs** para mejorar la calidad de atención al vecino. Para ello, es necesaria la **implementación y actualización constante de la Guía de Trámites**. Su importancia radica en la posibilidad de recurrir a una única plataforma que indique la información sobre los trámites que pueden ser realizados por los vecinos en la sede central y los CPCs. Actualmente, no se encuentran relevados la totalidad de las gestiones que realizan en los mismos.

Otro objetivo consiste en **fortalecer los canales de atención** presencial y no presencial para mejorar el nivel de satisfacción de los vecinos con el estado municipal. Si bien no existen métricas sobre el nivel de satisfacción del vecino respecto a la atención recibida, se promoverá un rediseño en el mecanismo de atención incorporando el enfoque centrado en las personas. Para ello, se brindarán **capacitaciones** a los equipos de las dependencias municipales. También se buscará dotar a estas últimas de sistemas informáticos que permitan gestionar la relación con los usuarios, a los fines de monitorear la calidad en la atención.

A su vez, es imperioso contar con un **sistema centralizado de atención**. La intención es que todos los trámites puedan ser presentados en un único lugar, para de allí ser derivados a la sección que corresponda. Por lo tanto, es necesario identificar las causas de los problemas enunciados, rediseñar el sistema de atención actual, introducir mejoras, capacitar a un equipo que tenga claridad sobre el seguimiento de los trámites de manera que el contribuyente esté bien orientado y protocolizar el procedimiento de atención.

Teniendo en cuenta que no existe una mesa de recepción que posea procesos estandarizados de atención, al ingresar a las dependencias municipales, el ciudadano por lo general debe visitar diversos pisos en búsqueda de información o de una ventanilla para iniciar sus trámites. En ellas, tampoco se observan controles de ingreso, ni sistemas o métricas que permitan conocer cuáles son los motivos por los que un vecino recurre a las mismas. A modo de ejemplo, el Palacio Municipal cuenta con diez (10) pisos, de los cuáles se han identificado 117 bocas de atención internas y a vecinos. Sin un sistema centralizado que permita reconocer los trámites o servicios que se pueden realizar en estas ventanillas, el ciudadano hace las veces de *cadete* de la administración pública.

- **Acción 2: Fortalecer las políticas integrales dirigidas a migrantes con enfoque diferencial.**

Por medio de esta acción se **desarrollará un programa integral**, que tenga en cuenta la situación a la que se enfrentan las personas migrantes, aportando soluciones que estén al alcance del municipio. La Dirección de Apoyo y Acompañamiento al Inmigrante de la Secretaría de Planeamiento, Modernización y Relaciones Internacionales, se encuentra trabajando de manera integral en el desarrollo del **Servicio de atención y acompañamiento a la persona migrante**. La Dirección es la encargada de la coordinación interjurisdiccional para evitar la superposición de



PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO

DOCUMENTO DE PROYECTO

funciones y lograr una mirada holística sobre este fenómeno. Se materializa a través de diferentes programas, a saber:

- **Programa de promoción de derechos para personas migrantes;** promueve la Inclusión financiera en convenio con el Banco de Córdoba, el voto migrante, el asesoramiento en DDHH como así también en derecho laboral y migratorio, la sensibilización en la lucha contra racismo y xenofobia, como así también un proyecto intercultural en las escuelas municipales.
- **Programa de Atención y orientación para recién llegados;** se abrirán dos Centros de Atención para personas migrantes a tal fin, con el objetivo de abrir un canal directo para informar, gestionar trámites, promover la autogestión, facilitar la guía migrante, brindar capacitaciones y fomentar la promoción intercultural de las colectividades asentadas en Córdoba. Uno de los Centros sería la **Casa del Migrante** de la Ciudad de Córdoba, sito en la calle Caseros N° 356 y otro en el ex Registro Civil de la Calle Colón N°1775 de nuestra Ciudad. Al mismo tiempo, se espera que estos nuevos centros de atención puedan trabajar conjuntamente con la Dirección Nacional de Migraciones para hacer un uso eficiente y compartido de la información.
- **Programa de inclusión social y economía social;** abarca la capacitación laboral, el asesoramiento en la búsqueda de empleo, la accesibilidad alimentaria de emergencia, el acompañamiento territorial, la asistencia educativa (Programa de terminalidad educativa y homologación de títulos).
- **Programa de cooperación técnica para el acompañamiento a las personas migrantes y Organizaciones de la sociedad civil;** implica gestionar líneas de financiamiento y de cooperación internacional que promuevan el desarrollo de proyectos, financiamiento de software y el estudio o mapeo de la población de interés. A tal fin se desarrolló, durante el año 2020, un estudio Sociodemográfico junto a ACNUR (Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados) orientado a la población de refugiados asentados en la ciudad de Córdoba.

Mediante estos programas se pretende mejorar la atención, mitigando las brechas que dificultan el acceso a los derechos y servicios para las personas migrantes. A su vez, se esperan detectar necesidades y recursos a través de la mesa de las colectividades, organizaciones de la sociedad civil, consulados y actores institucionales involucrados a nivel municipal, provincial y nacional. Consecuentemente, en el marco de la iniciativa se llevarán adelante capacitaciones para promover el acceso a información, derechos y servicios para las personas migrantes que han llegado a la ciudad de Córdoba con el propósito de integrarse a la comunidad local. Se contratarán consultores especializados para realizar mapeos, diagnósticos y el rediseño de la guía para el migrante.

- **Acción 3. Digitalizar los procesos de Habilitaciones de Actividades Económicas en la Ciudad de Córdoba.**

El municipio cuenta con el programa HOL (Habilitación On Line), presentado a mediados del año 2021 por medio de la modificación de la ordenanza 12.052, orientado a los negocios considerados “bajo riesgo”¹⁴. Éste permite la habilitación en un período de tiempo muy breve, luego de completar los formularios y requerimientos correspondientes; paralelamente, aquellos considerados de “alto riesgo” podrán iniciar el trámite informático y, luego de aprobar la debida inspección, acceder a la habilitación. La finalidad de esta acción es **fortalecer el Sistema HOL** y hacerlo extensivo a la mayoría de las actividades económicas para que se pueda regularizar la situación de los comercios.

Como se mencionó anteriormente, se trabajará con el objetivo de **simplificar el proceso de habilitación**, haciéndolo más rápido, eficiente y transparente, logrando así que el impacto en la

¹⁴ El 70% del total de negocios que tiene la ciudad Capital.

<https://documentos.cordoba.gob.ar/RRII/GUIA-PARA-EL-MIGRANTE-2020.pdf>

<https://rrii.cordoba.gob.ar/migrantes-refugiados/#guia>



PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO

DOCUMENTO DE PROYECTO

formalización de las actividades económicas en la Ciudad sea aún mayor. Se introducirán mejoras, a la vez que se **capacitarán al equipo y los puntos focales** de las áreas municipales involucradas en las habilitaciones, protocolizando la forma de atención.

- **Acción 4: Implementar un Sistema de Gestión Integral de los Servicios de Salud.**

En virtud de la reforma de salud proyectada y expuesta en el Plan de Metas 2019/2023 por las nuevas autoridades de la Secretaría de Salud de la Municipalidad de Córdoba, se ha manifestado un especial interés en lograr **mejorar la accesibilidad a las prestaciones** asistenciales de toda población. Se trata de un trabajo que apunta a **satisfacer los requerimientos y prestaciones de los ciudadanos de Córdoba**. El objetivo es desarrollar e implementar un **Sistema de Gestión Integral de Salud** para fortalecer la atención y prestación de servicios sanitarios a los vecinos.

El sistema de gestión mencionado cumplirá sus objetivos a partir del uso de tecnología de software y hardware, particularmente, implementando la **Historia Clínica Digital**. Se incluye la generación de información sobre la oferta de servicios sanitarios, la entrega de turnos de forma presencial y remota, la atención y recepción del paciente, el registro de prestaciones médicas brindadas a las personas mediante la historia clínica y la gestión administrativa de gastos, ingresos y recupero por prestaciones de salud. En definitiva, el objetivo es **automatizar los procesos clínicos y administrativos** al interior de los establecimientos de salud (hospitales, centros de diagnóstico y consultorios) y mejorar la **integración de la red asistencial**. A su vez, contar con una red de salud integrada en todos sus niveles asistenciales a través de sistemas de información clínica y administrativa, cuyos datos son recabados en el origen, en tiempo real y con calidad para optimizar la gestión y la toma de decisiones. A continuación, se detallan algunas de sus funcionalidades:

- Implementar la Historia Clínica Digital Única y el turnero digital en al menos el 50% de los Centros de Salud municipales.
- Diseñar e implementar un proyecto de digitalización del trámite de solicitud y entrega de carnet sanitario.
- Digitalizar del trámite de aptos médicos para la obtención de carnet de transporte.
- Autogestionar los medicamentos en la farmacia municipal.
- Digitalizar del trámite de certificación de manipuladores de alimentos.
- Crear un registro municipal de establecimientos, elaboradores y de transportistas de alimentos.
- Lograr que al menos el 50% de los centros de salud municipales realicen proceso de recuperación de prestaciones (HPGD).
- Habilitar canales digitales de comunicación entre el vecino y el sistema de salud municipal.

Es importante destacar que esta acción incluye a un total de 3 hospitales públicos, 2 DEM (Dirección de Especialidades Médicas) y 100 Centros de Atención Primaria. En este sentido, la Municipalidad de la Ciudad de Córdoba cuenta con más de 2.000 profesionales de salud y administrativos abocados al servicio.

Actividad 3: Posicionar a la ciudad de Córdoba como un polo educativo, económico y tecnológico del país.

Esta actividad apoyará el **diseño, fortalecimiento e implementación de una política local** dirigida a la promoción de la tecnología, la cultura, la inversión, el desarrollo económico y a brindar acompañamiento a los desarrolladores de negocios locales.

Su implementación está prevista mediante cinco (5) acciones específicas:

- **Acción 1: Crear un Centro de Inversión:**



PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO

DOCUMENTO DE PROYECTO

El propósito que persigue esta acción es **crear un Centro de Inversión** que provea apoyo a las empresas incipientes, mediante el acompañamiento en la totalidad de los trámites necesarios para el normal funcionamiento y/o tareas específicas que requieran un esfuerzo especial. En resumidas cuentas, el objetivo es atender, asesorar y acompañar la instalación, desarrollo e implementación de proyectos de inversión. Como resultado, se busca incentivar a los emprendimientos de capitales locales o extranjeros que busquen generar un impacto positivo en la ciudad.

En la decisión de destacar el rol de municipio productivo y pujante se encuentra implícito el objetivo de conseguir un alto nivel de inversiones; para lograr atraerlas, el gobierno local facilitará desde la promoción de la marca-ciudad en ferias internacionales y otros espacios, hasta la simplificación y coordinación de trámites de instalación.

El mismo se llevará adelante por medio de:

- Estrategia de promoción (diseño de marca ciudad, programa de difusión).
- Reformas y coordinación de trámites de instalación a nivel municipal, provincial y nacional.
- Coordinación con prestadores de servicios públicos.
- Asesoría de procesos y trámites a nivel ciudad.
- Viajes de cooperación en ferias y eventos.
- Diseño, mantenimiento y publicación de sitio web "Invertir en Córdoba".

- **Acción 2: Diseñar una estrategia municipal basada en los principios de economía circular**

La economía circular es un modelo de consumo y de producción que implica compartir, alquilar, reutilizar, reparar, renovar y reciclar materiales o productos existentes con el objetivo de añadir valor. De esta manera, el ciclo de vida de los productos se extiende. En la práctica, implica reducir los residuos al mínimo, contrastando con el modelo económico lineal tradicional que requiere de grandes cantidades de materiales y energía por ser un gran generador de elementos de un sólo uso, económicos y de fácil acceso. El principal beneficio es la reutilización de los residuos, logrando también beneficios económicos a través del ahorro. Algunos de los fenómenos que demuestran la imperiosa necesidad por avanzar hacia una economía circular son el aumento de la demanda de materias primas, el crecimiento demográfico y la escasez de recursos. Además, puede proporcionar a los consumidores productos más duraderos e innovadores que brinden una mayor calidad de vida; como por ejemplo, si los teléfonos móviles fuesen más fáciles de desmontar, el costo de volverlos a fabricar podría reducirse a la mitad.

Específicamente, el objetivo de esta acción será **diseñar una estrategia municipal basada en los principios de economía circular** para reducir la entrada de los materiales vírgenes y la producción de desechos, cerrando los «bucles» o flujos económicos y ecológicos de los recursos, promoviendo el reciclado y adecuado tratamiento de todo material que pueda afectar el medio ambiente. Para ello se prevé la realización de **mesas de trabajo** con actores clave municipales y provinciales y la elaboración de un **protocolo** para ser aplicado por el Municipio.

Además se buscará, diseñar, desarrollar e implementar un **Plan Integral Ambiental (PIA)** y un **Sistema de Gestión de Observancia Obligatoria** para todas las personas humanas o jurídicas, públicas o privadas, generadoras de residuos de toda clase¹⁵. El PIA velará por el manejo responsable de los residuos urbanos, teniendo en cuenta los objetivos de desarrollo sostenible y la consecuente meta de reducción de aquellos enviados a disposición final. Mediante esta acción se busca **incentivar la aplicación de nuevas tecnologías para el tratamiento y posterior utilización de la información sobre gestión de residuos sólidos urbanos**. Para ello, se tomarán en cuenta experiencias exitosas¹⁶ en otras localidades a nivel nacional e internacional y se evaluará la viabilidad de implementación en la Ciudad, planteando una implementación progresiva que

¹⁵ Salvo aquellas que se regulen por legislación especial, que habiten en el ejido de la Ciudad de Córdoba.

¹⁶ Ejemplo: Ängelholm, Suecia.



PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO

DOCUMENTO DE PROYECTO

incluya un proceso de sensibilización a la ciudadanía y campañas de comunicación. En este sentido, serán necesarias **campañas de concientización** sobre la temática y la **contratación de profesionales, institutos educativos y de investigación**, que aporten los conocimientos para fomentar la **Economía Circular** en la ciudad de Córdoba.

- **Acción 3: Apoyar el desarrollo productivo orientado a los clústeres:**

El objetivo de esta acción es **fortalecer las alianzas** del Municipio con potenciales inversores a través del apoyo a los distintos clústeres productivos de la ciudad. La experiencia de coordinación municipal de clusterizaciones resulta inédita para la Ciudad de Córdoba dado que, tradicionalmente, estas actividades se realizaron de manera espontánea por parte del sector privado, o bien lideradas por el gobierno provincial. Ser parte de estas condiciones resulta relevante para el Plan de Desarrollo Productivo Municipal, dado que involucra tanto el fomento de ciertas actividades estratégicas para realzar el perfil de la ciudad, como la gestión territorial basada en distritos. Las políticas de clúster son, en definitiva, el conector entre estas aristas políticas.

La actual gestión de gobierno posee un nuevo rol protagónico en el entramado productivo local. Si bien es cierto que existen condicionantes macroeconómicos y esquemas de incentivos que solo

pueden definirse en niveles superiores de gobierno, la ciudad puede aportar en materia de infraestructura, conectividad tanto digital como de transporte, calidad de servicios, gestión del territorio, simplicidad de trámites. Se espera que el Municipio se convierta en un aliado de potenciales inversiones, y que este proyecto se valga conjuntamente de los demás presentados. En cuanto a acciones concretas para el fomento de clústeres se plantea:

- Institucionalizar espacios de participación a través de la realización de mesas sectoriales para recopilar experiencias y necesidades concretas, así como institucionalizar espacios de intercambio
- Promover una política de distritos, determinando áreas naturales de la ciudad para el desarrollo de actividades específicas.
- Fomentar la gestión del territorio en base a las necesidades de cada distrito.

Serán necesarias la gestión de coordinadores y asistencia externa para las tareas específicas y diseño de estrategias. Por último, será demandada una **asesoría externa** para planificación de distritos. Los clústeres apoyados son:

- Economía del conocimiento (educación, salud, servicios profesionales, logística, gastronomía).
- Economía naranja (cultura, audiovisual, turismo).
- Economía circular.
- Economía colaborativa (logística, servicios, etc).

- **Acción 4: Crear observatorios temáticos**

Desde la Dirección de Datos y Análisis de la Secretaría de Economía y Finanzas, se plantea identificar áreas temáticas que requieran de apoyo para revalorizar y modernizar las estructuras existentes, o para generar espacios nuevos que resulten de interés para los nuevos objetivos de gestión. Para ello se crearán **observatorios temáticos** que desagreguen la actividad productiva de la ciudad de Córdoba, buscando trabajar con objetivos precisos y brindando apoyo a los sectores productivos.

Se prevé:

- **Elaborar estudios** estructurales de capacidades productivas e índices de productividad, para llevar a cabo intervenciones concretas con políticas públicas acordes a la coyuntura que sea necesaria transitar.



PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO

DOCUMENTO DE PROYECTO

- **Realizar un relevamiento** a través de la Dirección de Datos y Análisis de la Secretaría de Economía y Finanzas para definir políticas públicas basadas en datos e información actualmente en desaprovechamiento.
- **Desarrollar un sistema de información en tiempo real** como soporte para la toma de decisiones en situaciones emergencia y gestión de riesgo. Para ello será indispensable la interrelación permanente entre Municipio y organizaciones representantes del sector privado.

A continuación, se identifican los tres observatorios primarios que esperan ser consolidados como casos de éxito:

1. **Observatorio de Movilidad Urbana.** Transversal a diferentes áreas de la Municipalidad, este espacio busca brindar soluciones concretas a uno de los principales fenómenos de la coyuntura y la estructura local, la movilidad urbana. En particular, se dedica un espacio importante al monitoreo del Sistema de Transporte Urbano de Pasajeros (STUP) en una fase de rediseño post pandemia.
 2. **Observatorio de Turismo.** Siendo ésta otra de las actividades gravemente afectadas por el contexto pandémico, se pretenden elaborar redefiniciones estratégicas.
 3. **Plataforma de Gestión Ambiental.** Será la encargada del monitoreo de la evolución de la gestión de los residuos urbanos y mediciones ambientales tales como contaminación ambiental, contaminación del río, entre otras; incluirá la telemetría de la ciudad en tiempo real al igual que el análisis KPI (Indicadores claves de gestión).
- **Acción 5: Facilitar la radicación en la ciudad de jóvenes universitarios (en alianza con universidades).**

Fomentar el atractivo de la Ciudad para la radicación de estudiantes universitarios en la misma. La movilidad deseada es tanto interprovincial como internacional, buscando posicionar a la Ciudad de Córdoba como una de las mejores alternativas para el estudio de nivel superior en Argentina y Latinoamérica. La atracción de mayor cantidad de estudiantes repercute positivamente en la esfera económica dado que permite atraer y retener talento, favoreciendo la interacción con pares de todo el mundo.

Para lograrlo, es necesario desarrollar una política de atracción, para lo cual es crucial **desarrollar alianzas y acuerdos** de interés para el establecimiento de estudiantes. Entre los actores principales para potenciar relaciones cooperativas en esta materia se encuentran la totalidad de cámaras inmobiliarias y las universidades radicadas en la Ciudad. Otra herramienta útil será el análisis comparado con experiencias análogas en distritos con características similares, particularmente CABA (Ciudad Autónoma de Buenos Aires). Algunas alternativas posibles son la **constitución de un fondo fiduciario** o un mecanismo alternativo, en el marco de una ordenanza municipal, que tenga en cuenta la legislación nacional y provincial y sirva como garantía para las propiedades que alquilan los jóvenes provenientes de otras ciudades y países.

II. RESULTADOS Y ALIANZAS (SE RECOMIENDAN DE 1.5 A 5 PÁGINAS)

Por medio de las actividades y acciones planificadas en el marco del proyecto se espera contribuir a la mejora de la capacidad de gestión y modernización tecnológica de la Municipalidad de Córdoba, haciendo uso de las TICs. El énfasis se encontrará en la provisión de servicios de calidad al ciudadano con mayor eficacia, eficiencia y transparencia, buscando mejorar la calidad de vida de los vecinos.

Resultados Esperados



PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO

DOCUMENTO DE PROYECTO

En concreto, al finalizar el Proyecto se esperan los siguientes resultados que, una vez alcanzados, se traducirán en una optimización de las capacidades del Municipio de la Ciudad de Córdoba para brindar servicios de calidad al ciudadano.

- Portal de Trámites Online; Los procesos redefinidos de las dependencias municipales junto con la modernización del equipo tecnológico, permitirán la digitalización y el desarrollo de trámites y servicios online para la/el ciudadana/o.
- Repositorio único de plataformas municipales: Esto permitirá el acceso de manera sencilla para que la/el ciudadano/a pueda ingresar a las diferentes plataformas desde un mismo sitio.
- Servicios online para la/el ciudadana/o: La intervención tendrá como resultado un aumento en la cantidad de servicios online disponibles. En tal sentido, se espera cuadruplicar este número.
- Centros de Participación Ciudadana (CPC) fortalecidos: Los 13 CPC contarán con equipos tecnológicos actualizados, servicios mejorados y trámites digitales.
- Polo educativo, económico y tecnológico: Al menos 10 acciones y/o estrategias serán implementadas para acompañar a la ciudad de Córdoba en este posicionamiento en el país.

A continuación, se presentan los principales resultados esperados para cada una de las actividades y acciones a partir de la implementación del presente Proyecto.

Actividad 1: Apoyar la modernización, innovación tecnológica y gobierno digital.

- **Acción 1:** Analizar y Redefinir procesos en las dependencias de la Municipalidad
 - Generar un repositorio único de plataformas municipales.
 - Desarrollar e integrar 10 servicios digitales al esquema de autenticación de identidad digital.
 - Generar un portal de Trámites Online.
 - Rediseñar 30 trámites para que puedan ser realizados de manera online.
 - Digitalizar el registro Civil Municipal.
 - Desplegar la notificación electrónica en 13 reparticiones.
 - Digitalizar 5 servicios internos en materia de Economía y Finanzas.
- **Acción 2:** Equipamiento tecnológico actualizado de las reparticiones de la municipalidad.
- **Acción 3:** Implementar y certificar un Sistema de Gestión Integrado a través de normas ISO. Normas ISO 9001-14001-45001 integradas para la implementación y certificación de un Sistema de Gestión Integrado en las dependencias del COYS y CORMECOR.
- **Acción 4:** Acción 4. Sistematizar las experiencias, avances y logros.
 - Elaborar un informe final con experiencias sistematizadas y lecciones aprendidas.

Actividad 2: Mejorar la gestión de los trámites y la calidad de la atención al vecino en la Administración Municipal:

- **Acción 1:** Mejorar la calidad en la atención al vecino en la administración central y sus dependencias
 - Rediseñar e integrar el Turnero digital a la Guía de Trámites municipal.
 - Implementar 20 trámites o servicios municipales realizados con turnero digital.
 - Releva trámites que se realizan en los CPC.
 - Desarrollar e implementar la Guía de Trámites en los 13 CPC.
 - Implementar los Centros de identidad digital en los 13 CPC.
 - Generar e integrar una mesa única de atención al vecino en todas las reparticiones.
- **Acción 2:**



PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO

DOCUMENTO DE PROYECTO

- Portal digital con información y servicios para migrantes implementado..
 - Rediseño y publicación de la Guía para el Migrante.
 - Instaurar el Centro de Migrantes
 - 1º Casa del Migrante creada y funcionamiento con sistemas informáticos de atención y relevamiento de datos.
- **Acción 3:** Sistemas de habilitaciones de Actividades Económicas en la Ciudad de Córdoba digitalizadas.
 - Fortalecer y simplificar el proceso de habilitación de negocios.
 - Mejorar la plataforma de habilitación online.
 - **Acción 4:** Sistema de Gestión Integral de los Servicios de Salud implementado que contenga: emisión de tunos de salud, historia clínica digital, administración de stock, sistema de gestión de ingresos y gastos y gestión de recuperos.

Actividad 3: Posicionar a la ciudad de Córdoba como un polo educativo, económico y tecnológico del país.

- **Acción 1:** Crear un Centro de Inversión:
 - Creación y puesta en funcionamiento del Centro de Inversión creado y en funcionamiento.
- **Acción 2:** Diseñar una estrategia municipal basada en los principios de la economía circular
 - Diseñar la estrategia municipal, basada en los principios de economía circular.
 - Implementar el Plan Integral Ambiental (PIA).
 - Desarrollar e implementar el Sistema de Gestión de Observancia Obligatoria.
- **Acción 3:** Apoyar el desarrollo productivo orientado a los cuatro clústeres de Economía del conocimiento, naranja, circular y colaborativa:
 - Fortalecer las alianzas del Municipio con potenciales inversores, a través del apoyo a los distintos clústeres productivos.
 - Realizar mesas sectoriales.
 - Implementar la política de distritos.
- **Acción 4:** Crear observatorios temáticos
 - Observatorio de Movilidad Urbana implementado.
 - Observatorio de Turismo creado y en funcionamiento.
 - Plataforma de Gestión Ambiental implementado.
- **Acción 5:** Promoción de la radicación de jóvenes universitarios en la ciudad implementada y puesta en vigencia de un fondo fiduciario .
 - Realizar alianzas y acuerdos, para alcanzar los objetivos vinculados a la radicación de estudiantes.
 - Constituir un fondo fiduciario.

Recursos Requeridos para lograr los Resultados Esperados

Existe un compromiso del poder ejecutivo municipal para la movilización de recursos financieros, para cubrir la totalidad del presupuesto indicado. Se prevé la incorporación de los fondos remanentes del proyecto ARG16/005 "Mejora de la capacidad de gestión del Ministerio de Finanzas de la Provincia de Córdoba como organismo rector de los procesos de innovación y gestión por medio de las TICs", con fuente GOB nivel municipal.



PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO

DOCUMENTO DE PROYECTO

Para alcanzar los resultados esperados, se prevé:

- **Consultores nacionales e internacionales:**
Se contratarán estudiantes y profesionales expertos de múltiples disciplinas tales como administración, contaduría, ingeniería y gestión de procesos, programación, arquitectura y análisis de datos. Asimismo, en lo referente a los procesos de innovación de los servicios dirigidos a la ciudadanía será necesario el conocimiento experto en metodologías ágiles aplicadas a otras áreas de estudio como la abogacía, economía, psicología y el desarrollo local.
Se promoverá en todas las contrataciones de consultores la paridad de género. La totalidad de este rubro de gastos representará aproximadamente un 29.95% del presupuesto del proyecto.
- **Servicios contractuales:**
Firmas/empresas y consultoras especializadas en el desarrollo de sistemas, digitalización a escala, sistematización, análisis, rediseño e implementación de procesos, diseño e implementación de la modernización de los nuevos procesos de la Municipalidad de Córdoba.
- **Equipamiento:**
Adquisición de equipos de comunicación, audiovisuales, software, hardware, programación de nuevos sistemas operativos.¹⁷ Los equipos previstos incluirán laptops, computadoras de escritorio, impresoras, scanners, ordenadores de última generación, licencias varias de software, como así también proyectores, pantallas interactivas y la incorporación de teléfonos móviles a la flota de la Municipalidad, dado que los mismos actualmente se encuentran obsoletos.
- **Gastos en inmuebles:**
Se tienen en cuenta los gastos a realizar en el acondicionamiento de inmuebles, los cuales serán necesarios para el cumplimiento de los objetivos del proyecto.
- **Viajes y Viáticos:**
Se contemplan los gastos a realizar en distintos viajes nacionales y/o internacionales, con el fin de participar de reuniones de trabajo, foros, congresos, cuyas temáticas se alinean con los objetivos del proyecto.
- **Materiales y audiovisuales:**
Gastos incurridos en la elaboración, realización, reproducción y distribución de materiales audiovisuales y/o impresión y distribución de materiales impresos. Traducciones. Servicios de medios relacionados con el proyecto y renta de los equipos audiovisuales
- **Otros recursos**
Gastos inherentes al funcionamiento propio del proyecto, como son gastos de auditoría, bancarios, administrativos, y adicionales relativos a los distintos procesos de LTA. En este sentido, también se consideran las diferencias de cambio.

Alianzas

El proyecto propenderá alianzas intersectoriales dentro del Municipio para garantizar un proceso participativo e inclusivo de las distintas necesidades y logros. En primer lugar, en el marco del proyecto se forjarán alianzas con diferentes Universidades radicadas en la ciudad de Córdoba, con las cuales actualmente la Municipalidad de Córdoba posee acuerdos de colaboración mutua para llevar adelante acciones conjuntas; entre ellas, Universidad Nacional de Córdoba, Universidad Tecnológica Nacional (Facultad Regional Córdoba), Universidad Siglo 21, Universidad Blas Pascal, Universidad Católica de Córdoba, Instituto Aeronáutico Universitario, Universidad Provincial de Córdoba. A su vez, se prevé impulsar alianzas con las Cámaras inmobiliarias con el objetivo de llevar adelante acuerdos para facilitar la radicación de estudiantes en la ciudad de Córdoba.

Por otro lado, se trabajará conjuntamente con las comunidades migrantes, para conocer sus necesidades principales y permitirles así aportar su perspectiva sobre una problemática concreta. Finalmente, y con el objeto de asegurar una gestión ambiental de los Residuos de aparatos eléctricos o electrónicos (RAEE),

¹⁷ Las especificaciones técnicas se detallan en el Anexo del Plan de Adquisiciones.



PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO

DOCUMENTO DE PROYECTO

que pudieran generarse como resultado de los procesos de adquisición y reemplazo de las tecnologías incorporadas en las distintas dependencias de la Municipalidad, se propone realizar alianzas con ciudades a nivel nacional e internacional, poseedoras de experiencias exitosas en la materia.

Riesgos y Supuestos

Para alcanzar los resultados de las actividades planificadas en el marco del proyecto se requiere una adecuada articulación entre las diferentes dependencias de la Municipalidad. Para ello, es imperioso promover la coordinación, garantizar una comunicación fluida y hacer efectiva la planificación compartida en los plazos previstos. Debe destacarse, a su vez, que será necesaria una relación mancomunada entre actores estatales, instituciones tanto públicas como privadas y la comunidad en su conjunto, para la promoción cultural y la inclusión de jóvenes.

El presente proyecto se encuentra relacionado de manera directa a la evolución de la pandemia y las consecuencias económicas y sociales que ésta genera. Si bien este es un riesgo inherente a la implementación de todas las actividades del proyecto, el mismo será mitigado a través del accionar municipal, que prevé hacer un seguimiento particular de cada acción prevista. En relación a la estrategia para el desarrollo económico, uno de los supuestos entonces es que se produzca un proceso de recuperación económica del país post pandemia, repercutiendo directamente en el desarrollo local. De este punto anteriormente mencionado dependen mayormente el éxito del Centro de Inversiones y la radicación de los estudiantes en la ciudad de Córdoba.

Los riesgos identificados son de baja probabilidad de ocurrencia y se relacionan con situaciones fuera del control organizacional que podrían llegar a tener influencia negativa en cuanto a los objetivos. Desde un enfoque operativo, puede haber demoras en la compra e implementación de infraestructura tecnológica, como así también en los procesos de despapelización y digitalización. Este riesgo podrá ser mitigado al considerar escenarios de ejecución más conservadores en el momento de definir la planificación de las actividades. Al mismo tiempo, se trabajará en opciones de trabajo alternativas, como es el caso del trabajo remoto o *home office*.

A nivel estratégico, las dificultades pueden darse en dos frentes; por un lado, a través de la asimilación en la utilización del sistema por parte de los beneficiarios y por el otro, por falta de coordinación institucional en aquellas iniciativas multiactorales. Paralelamente, la inestabilidad económica a menudo impide la asignación presupuestaria para proyectos productivos sostenibles.

Participación de las Partes Involucradas

Los **beneficiarios directos** del proyecto son representados por las diferentes áreas y dependencias que integran la Municipalidad de Córdoba. Por medio de la implementación de las distintas actividades detalladas en el marco del presente proyecto, se mejorará sustancialmente la capacidad de gestión del gobierno local como organismo rector de procesos.

Entre las principales áreas municipales se destacan:

- Secretaría de Planeamiento, Modernización y Relaciones Internacionales
- Secretaría de Economía y Finanzas
- Secretaría de Salud
- Secretaría General
- Secretaría de Gobierno
- Secretaría de Desarrollo Urbano
- Secretaría de Participación Ciudadana
- Secretaría de Políticas Sociales, Inclusión y Convivencia
- Secretaría de Gestión Ambiental y Sostenibilidad
- Asesoría Letrada
- Tribunal Administrativo de Faltas Municipal
- Tribunal Administrativo de Cuentas Municipal



PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO

DOCUMENTO DE PROYECTO

- Centros de Participación Ciudadana
- COYS, Cormecor

Los **beneficiarios indirectos** corresponden al total de los habitantes de la ciudad de Córdoba que, según el último censo nacional correspondiente al año 2010, se elevan a una totalidad de 1.329.604 habitantes. A su vez, se debe incluir a la población migrante en la provincia de Córdoba, representada por un total aproximado de 83.688 personas¹⁸.

Sostenibilidad y Escalamiento

Al finalizar las actividades previstas en el marco del proyecto, las Secretarías de la Municipalidad de Córdoba habrán incorporado TICs, contarán con procedimientos más eficaces, internalizados y con personal capacitado. Los organismos se encontrarán preparados para dejar mayores capacidades instaladas y dar respuestas a las necesidades de los habitantes de la ciudad, brindando servicios ágiles, dinámicos y de calidad. Además, contarán con herramientas informáticas actualizadas, manuales de operación, protocolos de actuación, aplicaciones y sitios web. Como producto, se espera que este cambio en la calidad de los servicios brindados por una de los municipios más grandes del país, pueda ser replicado en otras localidades y comunas de la provincia de Córdoba.

En cuanto a la sostenibilidad del proyecto, se observará un fortalecimiento de las capacidades del Municipio de Córdoba a través de la participación de distintos sectores, dependencias, usuarios de servicios, organizaciones de la sociedad civil y del ámbito académico; esto otorgará la legitimación y la validación necesaria por parte de los actores más relevantes. Se establecerán protocolos y guías de fácil lectura que expliquen el cambio de la cultura organizacional, hojas de ruta de los procesos rediseñados y se contará, asimismo, con resoluciones y disposiciones administrativas aprobadas a nivel del Municipio para maximizar sus resultados.

Una vez finalizado el proyecto, quedará sentada la base del cambio para ser profundizadas por futuras administraciones. En igual sentido, el diseño del proyecto contempla la generación de capacidades técnicas y operativas de recursos humanos a los efectos de que una vez terminado el mismo, cada una de las áreas logre mantener y actualizar las TICs. Posteriormente, una vez incorporadas las TICs en las diferentes áreas de las Secretarías de la Municipalidad, será obligación de cada uno de los organismos beneficiados continuar con la actualización, cuidado y mantenimiento de las mismas. Estas consideraciones tienen un impacto directo en la potencial escalabilidad del proyecto tanto durante la ejecución del mismo, como en el largo plazo.

Alcanzada la visión de éxito, el contexto sitúa al municipio en una oportunidad única de desarrollar proyectos y servicios avanzados en otras áreas de la Ciudad. En este sentido, una herramienta para promover la inclusión, la productividad y el desarrollo de la ciudad podrá funcionar de manera eficiente apalancada en la tecnología y en la proliferación de canales y servicios digitales que contribuyen a la mejora de la calidad de vida de la población. Por último, se considera que una vez en marcha el proyecto, será percibido un cambio trascendental en la prestación de servicios municipales en términos de calidad, eficacia y eficiencia. El fin último será que, a partir de la nueva atención recibida por el vecino, el mismo se apropie de estos cambios y demande una mejora continua.

Impacto social y ambiental

El proyecto incorpora la sostenibilidad ambiental en todas las actividades planificadas, promoviendo el uso responsable de los recursos existentes. Si bien la adquisición de nuevos insumos o bienes informativos y/o tecnológicos podría traer aparejado un incremento en la generación de este tipo de residuos por desuso, se prevé un proceso de reciclaje, siguiendo la intención de priorizar y potenciar la Economía Circular. En esta misma línea, se prevén realizar capacitaciones en materia de ambiente y recursos sostenibles destinadas a los agentes municipales, brindadas por parte de expertos temáticos del PNUD. A su vez, se organizarán

¹⁸ Estadísticas según el censo provincial de la población del año 2008.



PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO

DOCUMENTO DE PROYECTO

mesas de trabajo para impulsar la promoción de acciones que mitiguen la contaminación, el uso de recursos sostenibles y a la emisión de CO 2. Se espera mejorar la relación de la ciudad con el ambiente, particularmente a través de un mejor aprovechamiento de los espacios verdes y diversas intervenciones en barrios de la ciudad.

En la esfera social, es pertinente destacar el impacto potencial que tendría el proyecto en lo que respecta a la calidad de atención de la población, demandante de servicios públicos de salud, empleo, y programas especiales. A modo de ejemplo, las estimaciones proporcionadas por los organismos pertinentes advierten que existe un 32% de la población sin cobertura de obra social y/o medicina prepaga, sector que requeriría la atención en centros de salud públicos.

Enfoque de género y derechos humanos

El Proyecto contribuirá a la promoción del enfoque de género y derechos humanos de manera transversal en las distintas actividades. PNUD proveerá asistencia técnica para la incorporación de dichos enfoques a lo largo de la iniciativa. Para ello, se brindarán capacitaciones en materia de género y diversidad, propiciando desagregar la información por sexo y género, tanto en los registros de participación de actividades, como en la evaluación de impacto sobre los distintos grupos.

Por último, tanto en los informes que se generen en el marco del proyecto, como en los materiales de capacitación, difusión y comunicación de las actividades, se hará el esfuerzo por incorporar la perspectiva de género y diversidad. Para cumplirlo, será necesario utilizar lenguaje inclusivo no sexista e imágenes que no refuercen estereotipos¹⁹.

El enfoque de derechos humanos será garantizado en este proyecto en el ciclo de implementación de la reforma integral del Municipio. A través de la modernización de los procedimientos administrativos, en base a principios de transparencia y eficiencia, se brindará a la población y las comunidades capacidad de acción. En ese sentido, el proyecto incorpora prácticas que promuevan la producción de evidencia para la rendición de cuentas y mejora de la evaluación de gestión municipal. Se destaca la implementación del principio de no discriminación e igualdad, mediante políticas diferenciales para grupos en especial situación de vulnerabilidad, entre ellos: migrantes, personas mayores, personas con discapacidad y diversidades.

III. GESTIÓN DEL PROYECTO

Eficiencia y Efectividad de los Costos

La coordinación del proyecto y parte de la UE cuentan con valiosa experiencia previa en la implementación del proyecto PNUD/ARG/16005 "Mejora de la capacidad de gestión del Ministerio de Finanzas de la Provincia de Córdoba como organismo rector de los procesos de innovación y gestión por medio de las TICs". El proceso de modernización que se llevó a cabo en el marco del mismo ha permitido a la provincia la optimización y mejora no sólo a la hora de brindar servicios, sino también en la gestión de procedimientos que tienen efectos directos en el crecimiento económico y la calidad de vida de los ciudadanos. Se lograron grandes avances sin incrementar recursos humanos ni económicos e incluso aprovechando los existentes. La estrategia propuesta espera tomar esas buenas prácticas alcanzadas por la provincia de Córdoba, por lo tanto se puede aventurar que el camino seleccionado por la Municipalidad de Córdoba será eficiente y efectivo. Actualmente, existen una serie de trabajos conjuntos entre provincia y municipio, lo que facilitará alcanzar los objetivos.

Por medio del proyecto, se espera contribuir con la labor de diferentes áreas en la implementación de procedimientos más eficaces y eficientes, realizando una importante contribución en términos de gestión de calidad y acceso a la información.

Gestión del Proyecto

¹⁹ Desde el área de género y comunicación de PNUD se brindará apoyo a fin de apoyar y colaborar con la UE.



PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO

DOCUMENTO DE PROYECTO

La Dirección Nacional del Proyecto será ejercida por la máxima autoridad de la Municipalidad de Córdoba y contará con un Director Alterno a cargo del Secretario de Economía y Finanzas de la Municipalidad de Córdoba. El Proyecto estará sujeto a auditoría de acuerdo al programa anual que establezca PNUD, y será auditado al menos una vez durante su ciclo de vida. Dicha auditoría se deberá realizar entre los meses de enero y marzo, de tal forma que los informes sean entregados antes del 30 de abril. Cuando el PNUD lo determine, la auditoría se iniciará en el mes de octubre en base a un Informe de Gastos –CDR- preliminar, a fin de que los auditores analicen los aspectos del sistema de control interno y gestión, incluyendo la evaluación de la implementación de las recomendaciones del ejercicio anterior. El ejercicio se concluirá con los CDR definitivos y la emisión del Informe Final a presentar a más tardar el 30 de abril (con opinión sobre los estados financieros del período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre del año que se audita).

Adicionalmente, se realizarán inspecciones puntuales (spot check) para evaluar la veracidad de los datos financieros en las transferencias de efectivo a los Asociado en la Implementación, la situación del proyecto, y determinar si ha habido cambios significativos en los controles internos aplicables.

Se deberán prever en el presupuesto del Proyecto los recursos necesarios para que una institución o empresa se encargue de realizar auditorías e inspecciones puntuales (spot check). El cumplimiento de las recomendaciones que surjan de estos ejercicios es responsabilidad de la dirección del proyecto y será monitoreado por PNUD y la Secretaría de Coordinación y Planificación Exterior.

La Institución Fiscalizadora Superior (SAI) preferentemente, o entidades privadas, deberán encargarse de las auditorías de los Asociados en la Implementación gubernamentales, la que deberá contemplar no sólo el examen de los registros financieros, la legalidad jurídica y contable de las acciones previstas en la ejecución de los proyectos, sino también la valoración de la gestión en términos de resultados según los objetivos y metas definidos en el diseño. A estos efectos, especialmente cuando se trate de Proyectos con financiamiento internacional, se recomienda a la Auditoría General de la Nación en el ámbito nacional y a los respectivos Tribunales de Cuenta en los ámbitos provinciales.

IV. MARCO DE RESULTADOS²⁰

Efecto previsto MECNUD / Programa de País: Efecto previsto MECNUD / Programa de País: MECNUD 2021/2025): DIMENSIÓN GOBERNANZA Efecto Directo 10: Al 2025, el país habrá fortalecido la promoción, protección y respeto del ejercicio de los derechos humanos basados en principios de igualdad de género y de equidad social y geográfica respecto de todas las personas, y habrá fortalecido las instituciones del Estado a nivel nacional y subnacional de modo de lograr eficiencia y eficacia en la gestión pública y en la promoción de políticas de acceso a la justicia y la seguridad ciudadana. También habrá garantizado el acceso a la información pública, la gestión del conocimiento y la participación efectiva e inclusiva.

Indicadores, metas y líneas de base del Efecto del MECNUD / Programa de País: Producto 4.1: Promoción de la innovación institucional en todos los niveles de gobierno basada en normas de transparencia y rendición de cuentas, lo que incluye intervenciones digitales accesibles que reduzcan la brecha digital, aplicando un enfoque diferencial e interseccional.

Título del Proyecto y Número del Proyecto en Atlas: “Municipio sostenible: apoyo a la gestión de calidad e innovación de la Municipalidad de la Ciudad de Córdoba”
Nº de proyecto: ARG/21/003 Atlas: 134614

Producto	Indicadores de Producto/s[1]	Fuente de Datos	Línea de Base		Metas Anuales				Metodología y Riesgos de la recolección de datos
			Valor	Año	2021	2022	2023	FINAL	
Producto 1: “Capacidad de gestión de la Municipalidad de Córdoba para la prestación de servicios al ciudadano optimizada”	1 - % de avance en el desarrollo del Portal de Trámites Online	Secretaría de Planeamiento, Modernización y Relaciones Internacionales de la Municipalidad de la Ciudad de Córdoba	LB= 50%	2021	50%	80%	100 %	100%	M= Síntesis de la información de los Consultores R= Estable, mínimo
	2 - % de avance en la generación del repositorio único de plataformas municipales		LB: 0	2021	0%	40%	100 %	100%	M= Síntesis de la información de los Consultores R= Estable, mínimo
	3 - Número de servicios online disponibles para la/el ciudadana/o		LB: 5	2021	5	12	20	20	M= Síntesis de la información de los Consultores R= Estable, mínimo
	4. Número de Centros de Participación Comunal (CPC) fortalecidos.		LB: 0	2021	0	7	13	13	M= Síntesis de la información de los Consultores R= Estable, mínimo
	5. Numero de servicios digitales con esquema de valoración ciudadana.		LB: 0	2021	1	3	5	5	M= Síntesis de la información de los Consultores R= Estable, mínimo
	6 – Número de acciones y estrategias implementadas para posicionar a la ciudad de Córdoba como un polo educativo, económico y tecnológico		LB: 0	2021	0	3	7	10	M= Síntesis de la información de los Consultores R= Estable, mínimo
	7. Número de iniciativas de promoción de la economía local implementadas		LB: 0	2021	0	4	7	7	M= Síntesis de la información de los Consultores R= Estable, mínimo

²⁰ El PNUD publica su información sobre proyectos (indicadores, líneas de base, metas y resultados) para cumplir con las normas de la Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda (IATI). Es necesario asegurarse de que los indicadores sean S.M.A.R.T. (Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y con Plazos Establecidos), cuenten con líneas de base precisas y metas sostenidas por evidencia y datos confiables, y evitar abreviaturas para que los lectores externos comprendan los resultados del proyecto.



V. MONITOREO Y EVALUACIÓN

De conformidad con las políticas y los procedimientos de programación del PNUD, el proyecto se monitoreará a través de los siguientes planes de monitoreo y evaluación.

Actividad de Monitoreo	Objetivo	Frecuencia	Medidas a Seguir	Asociados (si fuese conjunto)	Costo (si lo hubiese)
Seguimiento del progreso en el logro de los resultados	Reunir y analizar datos sobre el progreso realizado en comparación con los indicadores de resultados que aparecen en el Marco de Resultados y Recursos a fin de evaluar el avance del proyecto en relación con el logro de los productos acordados	Trimestralmente	La gerencia del proyecto analizará cualquier demora que afecte el avance esperado del proyecto.	N/A	N/A
Monitoreo y Gestión del Riesgo	Identificar riesgos específicos que pueden comprometer el logro de los resultados previstos. Identificar y monitorear medidas de gestión del riesgo mediante un registro de riesgos. Ello incluye medidas de monitoreo y planes que se pueden haber exigido según los Estándares Sociales y Ambientales del PNUD. Las auditorías se realizarán conforme a la política de auditoría del PNUD para gestionar el riesgo financiero.	Trimestralmente	La gerencia del proyecto identificará los riesgos y tomará medidas para controlarlos. Se mantendrá un registro activo para el seguimiento de los riesgos identificados y las medidas tomadas.	N/A	N/A
Aprendizaje	Se captarán en forma periódica los conocimientos, las buenas prácticas y las lecciones aprendidas de otros proyectos y asociados en la implementación y se integrarán al presente proyecto.	Al menos una vez por año	El equipo del proyecto capta las lecciones relevantes que se utilizarán para tomar decisiones gerenciales debidamente informadas.	N/A	N/A
Aseguramiento de Calidad Anual del Proyecto	Se evaluará la calidad del proyecto conforme a los estándares de calidad del PNUD a fin de identificar sus fortalezas y debilidades e informar a la gerencia para apoyar la toma de decisiones que facilite las mejoras relevantes.	Anual	La gerencia del proyecto revisará las fortalezas y debilidades que se utilizarán para la toma de decisiones informadas a fin de mejorar el desempeño del proyecto	N/A	N/A
Revisar y Efectuar Correcciones en el curso de acción	Revisión interna de datos y evidencia a partir de todas las acciones de monitoreo para asegurar la toma de decisiones informadas.	Al menos una vez por año	La Junta Directiva del Proyecto debatirá los datos de desempeño, riesgos, lecciones y calidad que se utilizarán para corregir el curso de acción.	N/A	N/A
Informe del Proyecto	Se presentará un Informe del Proyecto a la Junta Directiva y a los actores clave, incluyendo datos sobre el progreso realizado que reflejen los resultados logrados de conformidad con las metas anuales definidas de antemano en cuanto a productos, un resumen anual sobre la calificación de la calidad del proyecto, un registro de riesgos actualizado, con medidas de mitigación, y todo informe de evaluación o revisión preparado durante el período.	Anual y al finalizar el proyecto (Informe Final)		N/A	N/A
Revisión del Proyecto (Junta Directiva del Proyecto)	El mecanismo de gobernanza del proyecto (es decir, la Junta Directiva del Proyecto) efectuará revisiones periódicas del proyecto para evaluar su desempeño y revisar el Plan de Trabajo Plurianual, a fin de asegurar una elaboración del presupuesto realista durante la vida del proyecto. En el transcurso del último año del proyecto, la Junta Directiva realizará una revisión final del proyecto para captar las lecciones aprendidas y debatir aquellas oportunidades para escalar y socializar los resultados del proyecto y las lecciones aprendidas con los actores relevantes.	Al menos una vez al año	La Junta Directiva del Proyecto debatirá toda inquietud referente a la calidad o a un progreso más lento de lo esperado y acordará medidas de gestión para abordar las cuestiones identificadas.	N/A	N/A



Plan de Evaluación

Título de la Evaluación	Asociados (si fuese un proyecto conjunto)	Producto Relacionado del Plan Estratégico	Efecto MECNUD/Programa de País	Fecha de Realización Prevista	Principales Actores en la Evaluación	Fuente de Financiamiento	Costo
Evaluación de Medio Término	Municipalidad de Córdoba	Producto 4.1: Promoción de la innovación institucional en todos los niveles de gobierno basada en normas de transparencia y rendición de cuentas, lo que incluye intervenciones digitales accesibles que reduzcan la brecha digital, aplicando un enfoque diferencial e interseccional	Efecto previsto MECNUD / Programa de País: MECNUD 2021/2025): DIMENSIÓN GOBERNANZA Efecto Directo 10: Al 2025, el país habrá fortalecido la promoción, protección y respeto del ejercicio de los derechos humanos basados en principios de igualdad de género y de equidad social y geográfica respecto de todas las personas, y habrá fortalecido las instituciones del Estado a nivel nacional y subnacional de modo de lograr eficiencia y eficacia en la gestión pública y en la promoción de políticas de acceso a la justicia y la seguridad ciudadana. También habrá garantizado el acceso a la información pública, la gestión del conocimiento y la participación efectiva e inclusiva	Diciembre 2022	Municipalidad de Córdoba, PNUD y el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto	Fuente GOB 30071	U\$ 15.000
Evaluación Final				Junio 2023		Fuente GOB 30071	U\$ 15.000

El Director/a Nacional del Proyecto presentará a la Junta Directiva del Proyecto:

- a) Informes de avance trimestral sobre el progreso en las actividades del Proyecto, establecidas en el Plan de Trabajo Plurianual. Para su elaboración se tendrá en cuenta el Marco de monitoreo anexo.
- b) Informe de avance anual incluyendo un resumen del producto/s alcanzado/s de acuerdo a las metas establecidas, una descripción de los factores que favorecieron y aquellos que obstaculizaron el desarrollo del proyecto, y un registro de lecciones aprendidas. Parte integral del informe será el inventario de equipos y activos fijos del proyecto, el cual deberá ser actualizado con cada informe o cuando lo requiera la oficina del PNUD.

El Proyecto será visitado al menos una vez al año por funcionarios del PNUD y de la Secretaría de Coordinación y Planificación Exterior, a fin de realizar un seguimiento in situ del proyecto, verificar que los productos estén siendo alcanzados de acuerdo a lo planificado y para ayudar a resolver los problemas que surjan durante la ejecución e identificar las necesidades de asistencia técnica. En esa oportunidad, se actualizará el registro de riesgos que se anexa al presente documento, verificando las condiciones externas que puedan afectar la implementación del Proyecto.

VI. PLAN DE TRABAJO PLURIANUAL²¹²²

Producto/s	Actividades	Presupuesto por Año en US\$			Responsable	Presupuesto en US\$		
		2021	2022	2023		Fuente de Financ.	Descripción del Presupuesto	Monto (USD)
Producto 1 "Capacidad de gestión de la Municipalidad de Córdoba para la prestación de servicios al ciudadano optimizada"	Actividad 1: Incorporar la innovación tecnológica y el gobierno digital para la gestión del Municipio.	0	0	0	Secretaría de Planeamiento, Modernización y Relaciones Internacionales	30071 - GOB	71200-Consultores Internacionales	0
		150,000	800,000	700,000			71300-Consultores Nacionales	1,650,000
		0	100,000	100,000			72100-Servicios Contractuales	200,000
		0	100,000	100,000			72400-Equipos de Comunic y audiovisual	200,000
		0	3,000,000	3,000,000			72800-Equipos de Información Tecnológica	6,000,000
		0	24,000	24,000			64397-DPC-Staff Account	48,000
		0	6,000	6,000			74596- DPC GOE account	12,000
		4,500	120,900	117,900			75100- Costos de Adm. e implementación	243,300
	Subtotal Act. 1	154,500	4,150,900	4,047,900				8,353,300
	Actividad 2: Mejorar la gestión de los trámites y la calidad de la atención al vecino en la Administración Municipal.	150,000	800,000	700,000			71300-Consultores Nacionales	1,650,000
		4,500	24,000	21,000			75100-Costos de Adm. e implem.	49,500
	Subtotal Act. 2	154,500	824,000	721,000				1,699,500
	Actividad 3: Posicionar a la ciudad de Córdoba como un polo educativo, económico y tecnológico del país.	150,000	800,000	700,000			71300-Consultores Nacionales	1,650,000
		50,000	200,000	200,000			71600-Viajes	450,000
		0	3,000,000	3,000,000			72200- Mobiliario y equipamiento	6,000,000
		0	65,000	65,000			72500-Suministros	130,000
		0	150,000	150,000			73100-Renta y Mantenimiento de Inmuebles	300,000
		0	200,000	200,000			73200-Inmuebles	400,000
		11,000	60,000	28,000			74100-Servicios Profesionales	99,000
		0	70,000	70,000			74200-Produc de materiales, impresos y audiov.	140,000
		10,000	50,000	50,000			74500-Misceláneos	110,000
10,000		15,000	13,670	75700-Capacitaciones y talleres de trabajo	38,670			
6,930		138,300	134,300	75100-Costos de Adm. e implem.	279,530			
50,000		150,000	150,000	76100-Direncia de Cambio	50,000			
Subtotal Act. 3		287,930	4,898,300	4,760,970		9,947,200		
MONITOREO					0			
Subtotal para el Prod 1	596,930	9,873,200	9,529,870		20,000,000			
Total	596,930	9,873,200	9,529,870		20,000,000			

²¹ En la decisión DP/2010/32 de la Junta Ejecutiva del PNUD se definen los costos y clasificaciones para la efectividad de los costos del programa y el desarrollo a ser cargados al proyecto.

²² Los cambios al presupuesto del proyecto que afectan el alcance (productos), fechas de finalización, o costos totales estimados del proyecto exigen una revisión formal del presupuesto que debe ser firmada por la Junta Directiva. En otros casos, el/la gerente de programa del PNUD podrá ser el único en firmar la revisión siempre que los otros firmantes no tengan objeciones. Por ejemplo, podrá aplicarse este procedimiento cuando el objetivo de la revisión sea simplemente reprogramar actividades para otros años.



VII. ARREGLOS DE GESTIÓN Y GOBERNANZA





PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO

DOCUMENTO DE PROYECTO

A los fines de este Proyecto se conforma una Junta Directiva de Proyecto que estará integrada por: un representante de la Secretaría de Coordinación y Planificación Exterior del Ministerio de Relaciones Exteriores, Culto y Comercio Internacional como Organismo de Coordinación del gobierno, un representante del PNUD y un representante de **Municipio de la Ciudad de Córdoba** designado como Asociado en la Implementación. La Junta Directiva del Proyecto será presidida por el Asociado en la Implementación.

Será responsabilidad de la Junta Directiva del Proyecto: a) Aprobar el Plan de Trabajo Plurianual del Proyecto. b) Monitorear el desarrollo del Proyecto. c) Aprobar las revisiones presupuestarias y sustantivas. d) Aprobar los informes técnicos y financieros. La Junta Directiva de Proyecto se reunirá al menos una vez por año calendario, y de manera extraordinaria cuando alguno de sus integrantes lo requiera.

El titular del Asociado en la Implementación se desempeñará como Director/a Nacional del Proyecto. Es de exclusiva responsabilidad del Asociado en la Implementación: la planificación y gestión general de las actividades del Proyecto, la presentación de informes y contabilidad, la supervisión de las otras partes responsables de la implementación y la administración y auditoría del uso de recursos del proyecto. Por lo tanto, el Director/a Nacional del Proyecto es responsable ante la Junta Directiva de Proyecto de:

- a) La gestión y los resultados del proyecto, el logro de sus objetivos, el uso de sus recursos y la aplicación de las normas y procedimientos.
- b) La custodia y uso apropiado de los insumos del proyecto, y dará a éste, de conformidad con las instrucciones de este documento, la información necesaria sobre su uso.
- c) La presentación de los informes financieros y responder por la custodia y uso apropiado de los fondos del proyecto.
- d) La supervisión de las partes responsables (si corresponde).

La Secretaría de Coordinación y Planificación Exterior participa en la Junta Directiva del Proyecto en su rol de Organismo Gubernamental de Coordinación para garantizar el alineamiento del proyecto a las prioridades nacionales, y es responsable de la supervisión general del logro de los productos del proyecto.

Las siguientes funciones son de responsabilidad exclusiva del Director/a Nacional del Proyecto, en ningún caso podrán delegarse: a) Firmar el Documento de Proyecto y sus respectivas revisiones. b) Conformar los Estados Combinados de Gastos (CDR) e Informes Financieros (FACE). c) Realizar la apertura y gestión de la cuenta bancaria del proyecto (si aplica).

Las transferencias de fondos al Proyecto serán realizadas por el PNUD conforme a lo programado en el Plan de Trabajo Plurianual empleando la/s siguiente/s modalidad/es:

- a) Fondo transferido a la cuenta bancaria del Proyecto: anterior al comienzo de las actividades (transferencia de fondos a la cuenta bancaria)
- b) Pago directo a los proveedores o terceras partes de las obligaciones contraídas por el Proyecto.
- c) Pagos directos a proveedores o terceras partes de las obligaciones contraídas por los organismos de la ONU a favor de las actividades acordadas con los Asociados en la Implementación.

El Director/a Nacional del Proyecto podrá designar un Coordinador/a que será responsable de la gestión del proyecto. El Coordinador/a será el responsable ante el Director/a Nacional de coordinar, dirigir, planear y supervisar los equipos de trabajo y elaborar los informes requeridos. La Secretaría de Coordinación y Planificación Exterior resolverá, junto con el PNUD, acerca de su designación en dicho cargo.

En el caso puntual del presente Proyecto habrá un Director Nacional y un Director Alterno. Éste último delegará el manejo del Proyecto en una Coordinadora.

“Implementación Nacional de Parte del Gobierno de Proyectos Apoyados por el PNUD: Pautas y Procedimientos” es el marco normativo acordado entre el PNUD, la Secretaría de Coordinación y Planificación



PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO

DOCUMENTO DE PROYECTO

Exterior y el Asociado en la Implementación para los proyectos de implementación nacional. Asimismo, las disposiciones del Plan de Acción del Programa País aplican al presente documento.

El inicio del Proyecto se dará cuando se disponga de los aportes estipulados para su financiamiento y que se establece como obligación financiera por parte del Municipio de la Ciudad de Córdoba, de acuerdo al Plan de Trabajo Plurianual que forma parte del presente Documento de Proyecto. Los recursos financieros de este Proyecto serán administrados de acuerdo a la Guía mencionada y durante su implementación las actividades se ajustarán al nivel de aportes efectivamente depositados, de acuerdo con lo programado en el Plan de Ingresos anexo.

Las acciones administrativas deberán ser tramitadas a través del Sistema Informático en línea que opera estableciendo comunicaciones simultáneas entre el Proyecto, la Secretaría de Coordinación y Planificación Exterior y el PNUD. Para la utilización del sistema UEPEX, el Asociado en la Implementación autoriza al PNUD y a la Secretaría de Coordinación y Planificación Exterior a acceder a un perfil de visualización permanente durante todo el período de implementación de proyecto, realizando las gestiones necesarias para el alta del mismo.

En concepto de costo de apoyo (GMS), el PNUD percibirá el **3%** sobre el monto total implementado por el proyecto.

El presente Documento de Proyecto podrá ser modificado mediante Revisiones:

- General: variación del presupuesto total en un monto menor al 20% y/o ajuste de presupuesto entre cuentas contables, fuentes de financiamiento, actividades o año calendario.
- Sustantiva: extensión del período de implementación y/o variación del presupuesto total mayor al 20% y/o incorporación de nuevas actividades y/o modificaciones en los arreglos de gestión.

Podrán realizarse Revisiones al presente Documento de Proyecto, con un período máximo, incluidas todas sus extensiones, que no podrá superar los cinco años. El presente Proyecto terminará: 1) Por vencimiento del término previsto para su duración, 2) Por mutuo acuerdo de las partes; 3) Por cumplimiento de sus objetivos antes o después de lo previsto; 4) Por fuerza mayor o caso fortuito. 5) Tras 6 meses continuos sin actividad registrada. 6) A petición de la Secretaría de Coordinación y Planificación Exterior por incumplimiento de los términos de la cooperación solicitada. Se incorporan como un anexo, los procedimientos para el cierre del Proyecto.

VIII. CONTEXTO LEGAL

Este Documento de Proyecto constituirá el instrumento al que se hace referencia en el Artículo I del Acuerdo Básico Modelo de Asistencia –SBAA- firmado el día 26 de febrero de 1985 (y aprobado por Ley N° 23.396 el 10 de octubre de 1986) entre el Gobierno de Argentina y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Toda referencia que se haga en el Acuerdo SBAA a la “Agencia de Ejecución” se interpretará como una referencia al “Asociado en la Implementación”.

Este proyecto será implementado por la Municipalidad de la ciudad de Córdoba que será el encargado de implementar el proyecto de conformidad con sus reglamentaciones, reglas, prácticas y procedimientos financieros siempre y cuando no viole principio alguno de las Reglas y Regulaciones Financieras del PNUD. Cuando la gobernanza financiera de un Asociado en la Implementación no proporcione la orientación requerida para garantizar la mejor relación calidad-precio, imparcialidad, integridad, transparencia y competencia internacional efectiva, se aplicará la gobernanza financiera del PNUD.

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO

DOCUMENTO DE PROYECTO

X. GESTIÓN DE RIESGOS

1. De conformidad con el Artículo III del Acuerdo SBAA, el Asociado en la Implementación tendrá la responsabilidad de la seguridad y protección del Asociado en la Implementación, de su personal, de su propiedad, y de los bienes del PNUD que se encuentren en su custodia. Con este fin, el Asociado en la Implementación:

- a) Instrumentará un plan de seguridad adecuado y sostendrá dicho plan, teniendo en cuenta la situación de seguridad del país en el que se desarrolla el proyecto;
- b) Asumirá todos los riesgos y responsabilidades en relación con la seguridad del Asociado en la Implementación, y con la instrumentación de dicho plan.

2. El PNUD se reserva el derecho de verificar si existe dicho plan, y de sugerir modificaciones cuando resultase necesario. En caso de que el Asociado en la Implementación no cuente con un plan de seguridad apropiado según lo exigido por estas cláusulas, se considerará que ha violado sus obligaciones en el marco del presente Documento de Proyecto.

3. El Asociado en la Implementación acuerda realizar todos los esfuerzos que resulten razonables a fin de asegurar que los fondos del PNUD recibidos de conformidad con el Documento de Proyecto no se utilicen para brindar asistencia a personas o entidades vinculadas con el terrorismo, y que los receptores de los fondos provistos por el PNUD en el marco del presente proyecto no aparezcan en la lista del Comité del Consejo de Seguridad, creado por la Resolución 1267 del año 1999. Este listado puede consultarse en http://www.un.org/sc/committees/1267/aq_sanctions_list.shtml.

4. El Asociado en la Implementación reconoce y acepta que el PNUD no tolerará el acoso sexual y la explotación y el abuso sexual de nadie por parte del Asociado en la Implementación, y cada una de sus partes responsables, sus respectivos sub-receptores y otras entidades involucradas en la implementación del Proyecto, ya sea como contratistas, o subcontratistas y su personal, y cualquier persona que preste servicios para ellos según el Documento de Proyecto.

(a) En la implementación de las actividades conforme a este Documento de Proyecto, el Asociado en la Implementación y cada una de las subpartes mencionadas anteriormente, deberán cumplir con los estándares de conducta establecidos en el Boletín del Secretario General ST/SGB/2003/13 del 9 de octubre de 2003, sobre " Medidas especiales de protección contra la explotación y los abusos sexuales" (EAS).

(b) Además, y sin limitación a la aplicación de otras regulaciones, reglas, políticas y procedimientos que se relacionan con el desempeño de las actividades bajo este Documento de Proyecto, en la implementación de las actividades, el Asociado en la Implementación y cada una de sus subpartes mencionadas anteriormente, no deberá participar en ninguna forma de acoso sexual (AS). AS se define como cualquier conducta no deseada de naturaleza sexual que pueda esperarse o percibirse razonablemente como causa de ofensa o humillación, cuando dicha conducta interfiere con el trabajo, se convierte en una condición de empleo o crea un ambiente laboral intimidante, hostil u ofensivo.

5. a) En el desempeño de las actividades bajo este Documento de Proyecto, el Asociado en la Implementación deberá (con respecto a sus propias actividades), y exigirá a sus subpartes mencionadas en el párrafo 4 (con respecto a sus actividades), tener estándares y procedimientos mínimos establecidos, o un plan para desarrollar y/o mejorar dichos estándares y procedimientos para poder tomar medidas preventivas e investigativas efectivas. Estos deben incluir: políticas sobre acoso sexual y explotación y abuso sexual; políticas sobre

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO

DOCUMENTO DE PROYECTO

denuncias/protección contra represalias; y denuncias, mecanismos disciplinarios e investigativos.

De acuerdo con esto, el Asociado en la Implementación tomará medidas y requerirá que dichas subpartes tomen todas las medidas apropiadas para:

- i. Evitar que sus empleados, agentes o cualquier otra persona contratada para realizar cualquier servicio en virtud de este Documento de Proyecto, se involucre en AS o EAS;
 - ii. Ofrecer a los empleados y al personal asociado capacitación sobre prevención y respuesta a AS y EAS, donde el Asociado en la Implementación y sus subpartes mencionados en el párrafo 4 no han implementado su propia capacitación sobre la prevención de AS y EAS, el Asociado en la Implementación y sus subpartes pueden usar el material de capacitación disponible por el PNUD;
 - iii. Informar y monitorear las acusaciones de AS y EAS sobre las cuales el Asociado en la Implementación y sus subpartes mencionados en el párrafo 4 han sido informados o de lo contrario se han enterado, y su estado;
 - iv. Remita a las víctimas/sobrevivientes de AS y EAS a asistencia segura y confidencial para las víctimas; y
 - v. Registrar e investigar de manera inmediata y confidencial cualquier acusación lo suficientemente creíble como para justificar una investigación de AS o EAS. El Asociado en la Implementación notificará al PNUD sobre las denuncias recibidas y las investigaciones realizadas por sí mismo o por cualquiera de sus subpartes mencionadas en el párrafo 4 con respecto a sus actividades en virtud del Documento de Proyecto, y mantendrá informado al PNUD durante la investigación realizada por este o cualquiera de dichas subpartes, en la medida en que dicha notificación (i) no ponga en peligro la realización de la investigación, incluyendo pero no limitado a la seguridad de las personas, y/o (ii) no contravenga ninguna ley aplicable a ello. Después de la investigación, el Asociado en la Implementación notificará al PNUD sobre cualquier acción tomada por él o por cualquiera de las otras entidades posteriores a la investigación.
- b) El Asociado en la Implementación deberá establecer que ha cumplido con lo anterior, a satisfacción del PNUD, cuando lo solicite el PNUD o cualquier parte que actúe en su nombre que solicite dicha confirmación. Si el Asociado en la Implementación, y cada una de las subpartes mencionadas en el párrafo 4, incumplen con lo anterior, según lo determinado por el PNUD, se considerará motivo para la suspensión o terminación del Proyecto.

6. Se reforzará la sostenibilidad social y ambiental, a través de la aplicación de los Estándares Sociales y Ambientales del PNUD (<http://www.PNUD.org/ses>) y del Mecanismo de Rendición de Cuentas (<http://www.PNUD.org/secu-srm>)

7. El Asociado en la Implementación (a) realizará las actividades relacionadas con el proyecto y programa de un modo que resulte coherente con los Estándares Sociales y Ambientales del PNUD; (b) implementará el plan de gestión o mitigación para que el proyecto o programa cumpla con dichos estándares; y (c) participará de un modo constructivo y oportuno para abordar cualquier inquietud o queja planteada a través del Mecanismo de Rendición de Cuentas. El PNUD se asegurará de que las comunidades/organismos y otras partes interesadas estén debidamente informadas de la existencia del Mecanismo de Rendición de Cuentas y puedan acceder al mismo.

8. Todos los firmantes del Documento de Proyecto colaborarán de buena fe en los ejercicios destinados a evaluar los compromisos del programa o proyecto, o el cumplimiento con los Estándares Sociales y Ambientales del PNUD. Ello incluye el acceso al sitio del proyecto así como a personal relevante, información y documentación.

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO

DOCUMENTO DE PROYECTO

9. El Asociado en la Implementación tomará las medidas apropiadas para evitar el uso indebido de fondos, fraude o corrupción por parte de sus funcionarios, consultores, partes responsables, subcontratistas y sub-receptores en la ejecución del proyecto o utilizando los fondos del PNUD. El Asociado en la Implementación velará por que sus políticas de gestión financiera, lucha contra la corrupción y lucha contra el fraude estén en vigor y se apliquen a todos los fondos recibidos del PNUD o por conducto del PNUD.

10. Los requisitos de los siguientes documentos, vigentes en el momento de la firma del Documento de Proyecto, se aplican al Asociado en la Implementación: (a) Política del PNUD sobre Fraude y otras Prácticas Corruptas y (b) Directrices de la Oficina de Auditoría e Investigaciones del PNUD. El Asociado en la Implementación acepta los requisitos de los documentos anteriores, los cuales son parte integral de este Documento de Proyecto y están disponibles en línea en www.undp.org

11. En caso de que se requiera una investigación, el PNUD tiene la obligación de realizar las investigaciones relacionadas con cualquier aspecto de los proyectos y programas del PNUD en cumplimiento con las regulaciones, reglas, políticas y procedimientos del PNUD. El Asociado en la Implementación previa consulta con el Estado Argentino proporcionará su plena cooperación, facilitando el acceso al personal, a la documentación pertinente y a los locales del Asociado en la Implementación (y de sus consultores, partes responsables, subcontratistas y subadjudicatarios), en las condiciones razonables que sean necesarias para los fines de una investigación. En caso de que haya una limitación en el cumplimiento de esta obligación, el PNUD consultará con el Asociado en la Implementación para encontrar una solución.

12. Los signatarios de este Documento de Proyecto se mantendrán informados de manera inmediata de cualquier incidencia de uso inapropiado de fondos, o alegación creíble de fraude o corrupción con la debida confidencialidad. Cuando el Asociado en la Implementación sepa que un proyecto o actividad del PNUD, en su totalidad o en parte, es objeto de investigación por presunto fraude o corrupción, el Asociado en la Implementación informará al Representante Residente / Jefe de Oficina del PNUD, quien informará prontamente a la Oficina de Auditoría e Investigaciones del PNUD (OAI). El Asociado en la Implementación proporcionará actualizaciones periódicas al jefe del PNUD en el país y la OAI del estado y las acciones relacionadas con dicha investigación.

13. El PNUD tendrá derecho a un reembolso por parte del Asociado en la Implementación de los fondos que hayan sido utilizados de manera inapropiada, incluyendo fraude o corrupción, o pagados de otra manera que no sean los términos y condiciones del Documento del Proyecto. Dicho monto puede ser deducido por el PNUD de cualquier pago debido al Asociado en la Implementación bajo este o cualquier otro acuerdo. La recuperación de esa cantidad por el PNUD no disminuirá o limitará las obligaciones del Asociado en la Implementación bajo este Documento de Proyecto. De ser el caso, el PNUD realizará las consultas pertinentes con el gobierno argentino para que se promuevan las acciones legales correspondientes. Cuando dichos fondos no hayan sido reembolsados al PNUD, el Asociado en la Implementación está conforme con que los donantes del PNUD (incluido el Gobierno), cuya financiación sea la fuente, en su totalidad o en parte, de los fondos destinados a las actividades previstas en el presente Documento de Proyecto, podrán solicitar recurso al Asociado en la Implementación para la recuperación de cualesquiera fondos determinados por el PNUD que hayan sido utilizados de manera inapropiada, incluso mediante fraude o corrupción, o que hayan sido pagados de otra manera que no sea conforme a los términos y condiciones del Documento del Proyecto.

Nota: El término "Documento del Proyecto", tal como se utiliza en esta cláusula, se



PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO

DOCUMENTO DE PROYECTO

considerará que incluye cualquier acuerdo subsidiario pertinente posterior al Documento del Proyecto, incluyendo aquellos con las partes responsables, subcontratistas y sub-receptores.

14. Cada contrato emitido por el Asociado en la Implementación en relación con el presente Documento de Proyecto incluirá una cláusula declarando que, en relación con el proceso de selección o en la ejecución del contrato, no se han dado, recibido o prometido ningún honorario, gratificación, descuento, regalo, comisión u otro pago que no sean los mostrados en la propuesta, y que el receptor de fondos del Asociado en la Implementación cooperará con todas y cada una de las investigaciones y auditorías posteriores al pago.

15. En caso de que el PNUD se refiera a las autoridades nacionales pertinentes para que se adopten las medidas legales apropiadas en relación con cualquier presunto incumplimiento relacionado con el proyecto, el Gobierno velará por que las autoridades nacionales pertinentes investiguen activamente las mismas y adopten las medidas legales adecuadas contra todas las personas que hayan participado en el proyecto, recuperará y devolverá los fondos recuperados al PNUD

16. El Asociado en la Implementación se asegurará de que todas sus obligaciones establecidas en esta sección titulada "Gestión de Riesgos" se traspasan a cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario y que todas las cláusulas bajo esta sección tituladas "Cláusulas Estándar de Gestión de Riesgos" se incluyen, mutatis mutandis, en todos los subcontratos o sub acuerdos celebrados con posterioridad al presente Documento de Proyecto.



PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO

DOCUMENTO DE PROYECTO

IX. ANEXOS

1. **Informe de Calidad del Proyecto**
 2. **Diagnóstico Social y Ambiental**, lo que incluye otras Evaluaciones Sociales y Ambientales o los Planes de Gestión, según resulte relevante.
 3. **Registro de riesgos**
 4. **Evaluación de Capacidades:** Resultados de las evaluaciones de capacidades del Asociado en la Implementación (incluida la Micro Evaluación del Método Armonizado de Transferencias en Efectivo - HACT)
 5. **Términos de Referencia de la Junta Directiva del Proyecto y de las principales posiciones gerenciales**
 6. **Plan de adquisiciones**
 7. **Plan de ingresos**
 8. **Marco de Monitoreo**
 9. **Hoja de Datos Básicos**
 10. **Procedimientos para el cierre de proyectos**
 11. **Otros acuerdos – Carta acuerdo LOA**
 12. **DESCRIPCIÓN DE LOS SERVICIOS DE APOYO DE LA OFICINA DEL PNUD EN EL PAÍS**
 13. **Árbol de Teoría de Cambio**
-
1. **Informe de Calidad del Proyecto**
 2. **Diagnóstico Social y Ambiental.**



PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO

DOCUMENTO DE PROYECTO

3. Análisis de Riesgo:

#	Descripción	Fecha de identificación	Tipo de riesgo	Impacto y probabilidad	Respuesta Gerencial/ Medidas de mitigación	Responsable	Fecha de actualización	Estado
1	Contexto de incertidumbre mundial provocado por la emergencia sanitaria COVID 19 puede afectar el normal desenvolvimiento de proyecto	Sep 2021	Operativo Organizacional Estratégico	P = 4 I = 3	Se considerarán escenarios conservadores al momento de planificar los tiempos de ejecución de las actividades.	Coordinadora	Septiembre 2022	Estable
2	Posibles demoras en las compras y entregas de infraestructura tecnológica y en la implementación de las reformas de modernización introducidas.	Sep 2021	Operativo Organizacional Estratégico	P = 3 I = 2	Se anticipará la formulación de especificaciones técnicas para las adquisiciones de equipamiento y se trabajará en conjunto con PNUD y Cancillería para asegurar los tiempos de implementación. Asimismo, se prevé el involucramiento de los beneficiarios en los procesos de modernización, capacitación permanente y elaboración de protocolos de trabajo	Coordinadora	Septiembre 2022	Estable
3	Dificultad en el diseño de procesos de gestión y modernización municipal mediante el uso de TICS que cuenten con enfoque diferencial	Sep 2021	Organizacional	I = 2	Se prevé el involucramiento de los beneficiarios en los procesos de modernización, capacitación permanente y elaboración de protocolos de trabajo. Asimismo, se acompañará la implementación con expertos en metodologías de atención al ciudadano y se testearán los sistemas antes de su lanzamiento.	Coordinadora	Septiembre 2022	Estable
4	Dificultades en la implementación de cambios procedimentales y en la adecuación de los servicios de gestión, debido a la inexperiencia de los agentes, en el uso y aplicación de recursos tecnológicos y/o procedimientos de trabajo.	Sep 2021	Operativo Estratégico	P = 2 I = 2	Informar sobre los beneficios de la incorporación de las TICS a través de los diferentes canales comunicacionales del gobierno	Coordinadora	Septiembre 2022	Estable
5	Al ser una iniciativa que concentra actividades destinadas al fortalecimiento y modernización de diversas áreas de la Municipio, la multiplicidad de actores requirentes puede dificultar alcanzar los resultados previstos en los plazos estipulados.	Sep 2021	Operativo Organizacional	P = 3 I = 3	Seguimiento y Comunicación permanente entre la UE y las Áreas Técnicas para tomar medidas ante la presencia de obstáculos que demoren la ejecución del proyecto	Coordinadora	Septiembre 2022	Estable
6	Al ser una iniciativa que concentra actividades destinadas al fortalecimiento y modernización de diversas áreas de la Municipio, la multiplicidad de actores puede dificultar alcanzar los resultados previstos en los plazos estipulados	Sep 2021	Operativo Organizacional	P=3 I=3	Coordinación y Comunicación permanente entre la UE y las Áreas Técnicas para tomar medidas ante la presencia de obstáculos que demoren la ejecución del proyecto	Coordinadora	Septiembre 2022	



PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO

DOCUMENTO DE PROYECTO

- 4. Evaluación de Capacidades:** Resultados de las evaluaciones de capacidades del Asociado en la Implementación (incluida la Micro Evaluación del Método Armonizado de Transferencias en Efectivo - HACT)

Términos de Referencia de la Junta Directiva del Proyecto y de las principales posiciones gerenciales

Roles de la Junta del Proyecto

Director/a de Proyecto

Es el representante del proyecto que preside la Junta, normalmente es la contraparte nacional (Asociado en la Implementación) o el PNUD, según la modalidad de ejecución del proyecto.

El Director/a es el responsable último del proyecto, apoyado por los representantes de beneficiarios/as y del proveedor. Tiene el rol de garantizar que el proyecto se centra durante todo su ciclo de vida en el logro de los objetivos y productos planificados que contribuirán a un resultado mayor, y tiene que garantizar que se cumple el principio de buena relación costo-beneficio, un enfoque responsable sobre los costos y el equilibrio de las demandas de beneficiarios y proveedores.

Responsabilidades específicas:

- Asegurar que existe una estructura organizativa del proyecto y un conjunto de planes coherentes.
- Establecer niveles de tolerancia en el AWP según sea requerido por el Coordinador/a del Proyecto.
- Supervisar y controlar el progreso del proyecto a nivel estratégico.
- Garantizar que los riesgos están siendo monitoreados y que se mitigan con la mayor eficacia posible.
- Reportar a Junta de Resultados y cualquier socio interesados sobre el progreso del proyecto.
- Organizar y presidir las reuniones de la Junta de Proyecto.
- Conformar y firmar los CDR trimestrales.
- Firmar el documento de proyecto y revisiones presupuestarias del proyecto.
- Firmar las solicitudes de provisión de recursos financieros por parte del PNUD, mediante anticipo de fondos, pagos directos, o reembolso utilizando el formulario FACE (Formulario de autorización financiera y certificado de gastos).
- Conformar y firmar el CDR final.
- Posee la facultad de delegar determinadas funciones en el Coordinador/a del Proyecto como la autorización de los pagos, firma de órdenes de compra o contratos, entre otros previsto en el Manual de Gestión de Proyectos.

Socios en el desarrollo (también denominado Proveedor)

El PNUD. La función principal en la Junta de Proyecto es ofrecer orientación respecto a la viabilidad técnica del proyecto.

Responsabilidades específicas:

- Asegurar que el progreso hacia el logro de los productos es consistente con la perspectiva del proveedor.
- Promover y mantener el foco en los productos esperados del proyecto desde el punto de vista de los proveedores.
- Garantizar que los recursos necesarios están disponibles.
- Contribuir a que las opiniones del proveedor en las decisiones de la Junta de Proyecto sobre la conveniencia de aplicar las recomendaciones sobre los cambios propuestos.
- Arbitrar en, y asegurar la resolución, de cualquier prioridad del proveedor o conflicto por recursos.



PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO

DOCUMENTO DE PROYECTO

La responsabilidad como Garante es:

- Asesorar en la selección de la estrategia, diseño y métodos para llevar a cabo las actividades del proyecto.
- Garantizar que los estándares definidos para el proyecto se cumplen.
- Monitorear los posibles cambios y su impacto en la calidad de los productos desde la perspectiva del proveedor.
- Monitorear los riesgos en la implementación del proyecto.

Representantes de los beneficiarios

Es la Municipalidad de la ciudad de Córdoba.

Responsabilidades específicas:

- Asegurar que los productos esperados y las actividades relacionadas del proyecto estén bien definidas.
- Asegurar que el progreso hacia el logro de los productos requeridos por los beneficiarios se mantiene consistente con la perspectiva de los beneficiarios.
- Promover la focalización en los productos esperados del proyecto.
- Priorizar y contribuir con las opiniones de los beneficiarios en las decisiones de la Junta del Proyecto para la implementación de recomendaciones sobre cambios propuestos.
- Resolver los conflictos prioritarios.

La responsabilidad como Garante es asegurar que:

- La especificación de las necesidades de los beneficiarios sea exacta, completa y sin ambigüedades.
- La implementación de actividades en todas las etapas sea monitoreada para asegurar que satisfacen las necesidades de los beneficiarios y se progresa hacia las metas planificadas.
- El impacto de los cambios potenciales se evalúa desde el punto de vista de los beneficiarios.
- Los riesgos para los beneficiarios son monitoreados con frecuencia.

Garante del Proyecto

La función de garante de proyecto es responsabilidad de todos los miembros de la Junta; sin embargo, la función se puede delegar. El Garante apoya a la Junta mediante las funciones de supervisión y seguimiento del proyecto en forma objetiva e independiente. Esta función asegura que los hitos principales de la implementación del proyecto son gestionados y completados adecuadamente. El Garante del proyecto tiene que ser independiente del Coordinador/a del Proyecto, y por lo tanto, la Junta de Proyecto no puede delegarle al Coordinador/a ninguna función de Garante. Un Oficial de Programa o de M&E del PNUD desempeñará en nombre del PNUD, la función de Garante del proyecto.

La siguiente lista incluye los aspectos clave que deben ser controlados por el garante durante todo el proyecto para garantizar que sigue siendo relevante, que se siguen los planes aprobados y se continúa cumpliendo con las metas previstas con calidad.

- ✓ Se mantiene una coordinación entre los miembros de la Junta durante todo el Proyecto.
- ✓ Las necesidades y expectativas de los beneficiarios se están cumpliendo o gestionado.
- ✓ Los riesgos están siendo controlados.
- ✓ Sigue vigente la justificación del proyecto (Business Case).
- ✓ Los proyectos se enmarcan en el Programa País.
- ✓ Las personas indicadas están participando.
- ✓ Una solución aceptable se está desarrollando.
- ✓ El proyecto sigue siendo viable.
- ✓ El alcance del proyecto no está pasando desapercibido.
- ✓ Las comunicaciones internas y externas están funcionando.
- ✓ Se observan las normas y reglamentos del PNUD aplicables.



PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO

DOCUMENTO DE PROYECTO

- ✓ Se observan las restricciones legislativas.
- ✓ Se observan los estándares y requerimientos del enfoque basado en resultados para el monitoreo y presentación de informes.
- ✓ Los procedimientos de gestión de calidad se siguen correctamente.
- ✓ Las decisiones de la Junta de Proyecto se respetan y las revisiones se gestionan de acuerdo con los procedimientos requeridos.

Responsabilidades específicas

Iniciación del proyecto

- Asegurar que las definiciones de los productos y actividades del proyecto, incluyendo la descripción y criterios de calidad, se han registrado correctamente en el módulo de Gestión de Proyectos de Atlas para facilitar el monitoreo y presentación de informes.
- Asegurar que las personas interesadas estén plenamente informadas sobre el proyecto.
- Asegurar que todas las actividades preparatorias, incluida la capacitación del personal del proyecto y el apoyo logístico, se llevan a cabo a tiempo.

Implementación del Proyecto

- Asegurar que los fondos estén disponibles.
- Asegurar que los riesgos y los problemas se gestionan adecuadamente, y que los registros en Atlas se actualizan periódicamente.
- Asegurar que la información crítica del proyecto es monitoreada y actualizada en Atlas (registro de calidad de las actividades).
- Asegurar que los informes trimestrales de progreso del proyecto se preparen y presenten a tiempo, y de acuerdo con los estándares de formato y calidad previstos.
- Asegura que los CDR son preparados y presentados a la Junta de Proyecto y Junta de Resultados.
- Llevar a cabo actividades de supervisión, como visitas periódicas de seguimiento y "verificaciones in-situ" (spot checks).

Cierre del proyecto

- Asegurar que el proyecto está operacionalmente cerrado en Atlas.
- Asegurar que todas las transacciones financieras de Atlas están basadas en la contabilidad final de los gastos.
- Asegurar que las cuentas del proyecto están cerradas.

Coordinador/a del Proyecto

El Coordinador/a del Proyecto²³ tiene la autoridad para implementar el día a día del proyecto en nombre del Asociado en la Implementación, dentro de las limitaciones establecidas por la Junta. Normalmente, el Coordinador/a del Proyecto será contratado y supervisado por el Asociado en la Implementación. El Coordinador/a del Proyecto es el responsable de la gestión y toma de decisiones diarias relativas al proyecto. La responsabilidad principal del Coordinador/a del Proyecto es garantizar que el proyecto produce los resultados y productos especificados en el documento de proyecto, con el estándar de calidad requerido y dentro de las limitaciones especificadas de tiempo y costo. El Asociado en la Implementación designa al Coordinador/a del Proyecto, quién no podrá ser el mismo representante designado por el Asociado en la Implementación en la Junta del Proyecto. Antes de la aprobación del proyecto, el responsable de la

²³Al igual que los demás roles, la función del coordinador/a podrá ser asumida por una persona o por un grupo de personas. Es importante que todos los aspectos de la función sean descritos en el documento de proyecto así como la división de responsabilidades.



PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO

DOCUMENTO DE PROYECTO

formulación del proyecto (funcionario del PNUD) es responsable de la gestión hasta que el Coordinador/a del Asociado en la Implementación esté designado.

Responsabilidades específicas

Gestión global del proyecto:

- Gestionar la realización de los productos del proyecto a través de actividades.
- Orientar y asesorar al equipo del proyecto / partes responsables.
- Servir de enlace con la Junta del Proyecto para asegurar la dirección y la integridad de la totalidad del proyecto.
- Identificar y obtener cualquier apoyo y asesoramiento necesario para la gestión, planificación y control del proyecto.
- Responsable de la administración de proyectos, lo que incluye autorización de pagos (por delegación del Director/a Nacional).
- Servir de enlace con cualquiera de los proveedores.
- También puede realizar funciones de soporte y apoyo a proyectos.
- Realizar las acciones necesarias para asegurar la realización de las auditorías en término.

Implementación del Proyecto

- Planificar las actividades del proyecto y supervisar el progreso con los criterios de calidad definidos inicialmente.
- Movilizar los bienes y servicios para iniciar las actividades, incluida la redacción de términos de referencia y especificaciones técnicas.
- Monitorear los eventos determinados en el Plan de Monitoreo y Comunicación, y actualizar el plan según sea necesario.
- Gestionar las solicitudes de provisión de recursos financieros por parte del PNUD, mediante anticipo de fondos, pagos directos, o reembolso utilizando el formulario FACE (Formulario de autorización financiera y certificado de gastos).
- Revisar los CDR trimestrales.
- Supervisar los recursos financieros y la contabilidad para asegurar la precisión y fiabilidad de los informes financieros.
- Gestionar y controlar los riesgos de los proyectos identificados inicialmente en la revisión del LPAC, presentar nuevos riesgos a la Junta de Proyecto para su consideración y decisión sobre posibles medidas en caso de ser necesario; actualizar el estado de estos riesgos en ATLAS.
- Ser responsable de la gestión de los problemas y solicitudes de cambios mediante el mantenimiento del registro de problemas.
- Elaborar los Informes trimestrales sobre la marcha del proyecto (el progreso sobre las actividades planificadas, actualización sobre riesgos y problemas, y gastos) y presentar los informes a la Junta de Proyecto y Garante del proyecto.
- Preparar el informe de revisión anual, y presentar el informe a la Junta del Proyecto.
- Con base en la revisión, preparar el AWP para el año siguiente, así como los planes trimestrales, si es necesario.
- Cierre del proyecto
- Preparar el Informe y Revisión Final del Proyecto que se presentará a la Junta del Proyecto y la Junta de Resultados.
- Identificar las medidas de seguimiento y someterlas a la consideración de la Junta del Proyecto.
- Gestionar la transferencia de los productos del proyecto, documentos, archivos, equipos y materiales a los beneficiarios.
- Revisar el CDR final, si se le ha delegado expresamente esta función. De no existir delegación lo conforma el Asociado en la Implementación.



PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO

DOCUMENTO DE PROYECTO

Soporte del Proyecto

Colabora con el Coordinador/a del Proyecto mediante apoyo técnico, en la administración y gestión. Es necesario mantener separados los roles de Soporte y de Garante del Proyecto, con el fin de resguardar la independencia de este último.

Responsabilidades específicas:

Provisión de servicios administrativos:

- Establecer y mantener los archivos de proyecto.
- Recoger datos de información relacionados con el proyecto.
- Actualizar los planes.
- Administrar procesos de revisión de la calidad.
- Administrar reuniones de la Junta del Proyecto.

Gestión de la documentación del proyecto:

- Revisiones de proyecto
- Establecer procedimientos de control de documentos.
- Compilar, copiar y distribuir todos los informes del proyecto.

Gestión Financiera, seguimiento e informes

- Asistir en las tareas de gestión financiera
- Apoyar en el uso de ATLAS para el seguimiento y presentación de informes

Prestación de servicios de apoyo técnico

- Proveer asesoramiento técnico
- Revisar los informes técnicos
- Monitorear las actividades técnicas

Roles del Área Financiera

Cuando el Asociado en la Implementación asume la gestión de recursos financieros para los insumos del proyecto, se hace necesario contar con personal dedicado a los roles del área financiera. La cantidad y perfil de las personas en estos roles será diferente para cada proyecto, dependiendo de la capacidad actual del Asociado en la Implementación, la complejidad y número de operaciones financieras esperadas, el origen de los recursos, etc. Para cada proyecto, deberá establecerse el equipo y las funciones que este desempeñara y la Junta del Proyecto revisará y aprueba esta estructura como parte integral del diseño del proyecto.

Como guía para el diseño de los equipos de cada proyecto, se deben diferenciar como mínimo 2 roles dentro de la estructura de gestión del área financiera:

F1. Contable: Será responsable por la calidad y precisión de los reportes contables que deban ser producidos para el PNUD, los donantes y otras partes interesadas. En cuanto a las transacciones, será responsable por el procesamiento y preparación de:

Responsabilidades específicas:

- Disponibilidad financiera del Proyecto
 - Control diario de saldos bancarios
 - Gestión de la caja chica
 - Mantenimiento de la disponibilidad de fondos



PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO

DOCUMENTO DE PROYECTO

- Preparación de las proyecciones de caja
- Tramitación de las solicitudes de fondos a los organismos financiadores y el gobierno, según corresponda
- Presupuesto
 - Preparación de borradores de presupuesto
 - Preparación de solicitudes revisiones presupuestales al PNUD
 - Seguimiento y actualización del calendario de ingresos por fuente de financiamiento
- Conciliación Bancaria
 - Preparación de la comparación entre el extracto bancario y los registros en el sistema contable
 - Solución de las diferencias y correcciones
 - Asientos contables adicionales y anotaciones explicativas
 - Preparación de informes de conciliación
- Informes contables
 - Preparación de borradores de informes de gastos, ingresos, resultados, etc.
 - Preparación de estados financieros del proyecto en general
 - Revisión de los informes de gasto del PNUD y comparación con los informes internos del proyecto
 - Revisión de rendición de gastos y solicitudes de anticipos del PNUD (FACE)
- Atención a Auditorías
- Solicitud de Certificados de IVA
 - Revisión de solicitudes de IVA. Puede aprobar la solicitud de certificado de IVA si lo tiene delegado específicamente.
- Gestión documental y archivo
- Llevar los libros y registros contables del Proyecto, lo que incluye a modo ilustrativo los siguientes:
 - Libro mayor de bienes y equipos
 - Libro diario de ingreso y egresos de caja Libro mayor de anticipos efectuados por PNUD
 - Libro mayor para el control de pagos directos

F2. Técnico Administrativo: será responsable por la preparación inicial de las transacciones financieras, incluyendo gastos, presupuestos, solicitudes de fondos adicionales y por la preparación de los informes generales de gestión. En general, es responsable por la calidad y precisión de las solicitudes y borradores de informes que serán posteriormente revisados y aprobados por el Director/a del Proyecto (o quien él/ella delegue).

Responsabilidades específicas:

- Iniciar transacciones
 - Revisión de facturas, pedidos de pago, etc.
 - Registro de las transacciones contables en el sistema
 - Generación de órdenes de pago, cheques y transferencias bancarias
 - Preparar rendiciones de gastos y solicitudes de anticipos (FACE)
 - Revisión de información de proveedores en el sistema financiero
- Presupuestos (control presupuestario)
 - Comparación y validación de presupuestos del PNUD
 - Control de la disponibilidad presupuestaria por actividad y fuente de recursos
- Presentación de Informes financieros
 - Consolidación de gastos, ingresos y ajustes por fuente de financiamiento
 - Preparación de informes de acuerdo con los requerimientos por fuente de financiamiento
- Pedido de Fondos
 - Preparación de las solicitudes de fondos a los organismos financiadores y el gobierno, según corresponda
 - Preparación del aviso al PNUD del depósito de costos compartidos
- Solicitud de Certificados de IVA



PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO

DOCUMENTO DE PROYECTO

- Genera solicitudes
- Gestión documental y archivo

Roles del área de Adquisiciones

Como parte de la planificación integral del proyecto, deberá proponerse un plan general y anual de adquisiciones, que incluya la distribución de responsabilidades entre el Asociado en la implementación, el PNUD y otras partes responsables en cuanto a la provisión de los bienes o servicios que el proyecto requiera. En los casos en que el Asociado en la implementación sea responsable por la planificación y ejecución de procesos de adquisiciones, deberá proponerse un equipo de trabajo adecuado al volumen y características de estas adquisiciones, los que deberán desempeñar como mínimo los roles que se detallan seguidamente.

A1. Comprador: Ejecuta los procesos de adquisiciones de acuerdo con los procedimientos acordados en el documento de proyecto. Prepara la información de los procesos para que las diferentes opciones sean evaluadas por el Coordinador/a del Proyecto y advierte sobre posibles incumplimientos de las normas de procedimientos.

Responsabilidades específicas:

- Planificación de adquisiciones
 - Participar en la planificación global del proyecto.
 - Consolidar los pedidos de adquisiciones.
 - Proponer la consolidación de adquisiciones y la estrategia de aprovisionamiento, de acuerdo a las necesidades de bienes y servicios del Proyecto.
 - Proponer acciones coordinadas con el PNUD.
 - Preparar el borrador de actualización del plan de adquisiciones.
- Gestión de inicio de los procesos de compras
 - Recibir y registrar las solicitudes de contratación emanadas del Director/a Nacional o Coordinador/a del Proyecto (por delegación)
 - Determinar el método de selección, siguiendo lo estipulado en el plan de adquisiciones y en el Manual de Gestión de proyectos.
 - Verificar si la adquisición se encuentra prevista y presupuestada en el Documento de Proyecto.
 - Investigar el mercado, con apoyo de las áreas técnicas del Proyecto.
- Documentos de adquisiciones.
 - Elabora los Pliegos de bases y condiciones, con insumos y apoyo de las áreas técnicas del Proyecto.
 - Revisa términos de referencia y especificaciones técnicas.
 - Participa en la elaboración de los criterios de selección y evaluación de ofertas.
 - Gestiona la aprobación y firma de los documentos mencionados precedentemente por parte del Director/a o Coordinador/a del Proyecto (por delegación).
- Publicación y convocatoria.
 - Preparar los avisos para la publicación de procesos de selección o cartas de invitaciones, según corresponda.
 - Proponer las fechas y el lugar de entrega y apertura de las propuestas, de acuerdo a las necesidades del proyecto y respetando los plazos mínimos establecidos en el procedimiento aplicable.
 - Gestionar la firma del Director/a Nacional o Coordinador/a del Proyecto (por delegación) de los avisos o invitaciones y su posterior publicación y/o difusión.



PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO

DOCUMENTO DE PROYECTO

- Confeccionar y proponer una lista de proveedores, para aprobación del Director/a Nacional o del Coordinador/a del Proyecto (por delegación), en los casos de los procedimientos de selección que así lo requieran.
- Recepción de ofertas
 - Recibir las ofertas y custodiarlas hasta el momento de su apertura.
 - Generar las actas para recepción y apertura de las ofertas.
 - Custodiar y remitir las propuestas y copias de actas a quién ejerza el rol de Evaluador.
 - Custodiar los originales de las actas de recepción y apertura de las ofertas.
- Protestas
 - Analizar protestas y preparar proyecto de respuesta, con base en la información brindada por quién ejerza el rol de Evaluador y de otras áreas del Proyecto, previo asesoramiento legal.
 - Gestionar la firma por parte del Director/a Nacional o Coordinador/a del Proyecto (por delegación) de respuesta.
 - Notificar respuesta al impugnante.
- Adjudicación y perfeccionamiento del contrato
 - Elaborar el proyecto de acto de adjudicación, con base en la recomendación de adjudicación realizada por el Comité local de contratos del Proyecto (en caso de corresponder) y gestionar su firma por parte del Director/a Nacional o Coordinador/a del Proyecto (por delegación).
 - Notificar el acto de adjudicación.
 - Recibir, controlar y registrar las garantías exigidas para el perfeccionamiento y/o cumplimiento del contrato.
 - Generar contrato u orden de compra y gestionar firmas (aprobación por parte del Director/a Nacional o Coordinador/a del Proyecto (por delegación) para su perfeccionamiento.
 - Registrar y numerar cronológicamente el contrato u orden de compra.
 - Custodias originales de los contratos u órdenes de compra.
 - Remite copia del contrato u orden de compra a quién ejerce el rol de Administrador.

A2. Evaluador: Provee el soporte para la planificación y ejecución de las actividades de selección y evaluación de las ofertas. Prepara las recomendaciones de adjudicación para la decisión del Director/a Nacional o Coordinador/a del Proyecto (por delegación) y/o los comités relevantes para aprobación de los mismos.

Responsabilidades específicas:

- Evalúa las propuestas
- Convoca y asiste a los equipos de evaluación y selección.
- Elaborar el informe de evaluación de ofertas y recomendación de adjudicación.
- Emitir informe sobre protestas y remitirlo a quién ejerza el rol de Comprador.
- Asistencia al Comité Local de Contratos.
- Prepara la documentación que debe presentarse al Comité Local de Contratos, u otro Comité de adjudicación, en los casos en que el procedimiento aplicable determine la intervención de dichos comités.
- Presta asistencia al Comité, en las cuestiones que le requiera.
- Remite al Director/a Nacional o Coordinador/a del Proyecto (por delegación) del Proyecto las recomendaciones efectuadas el comité.

Comité Local de Contratos: En los casos que corresponda, ya sea por los montos de las adquisiciones u otros motivos estipulados en los procedimientos aplicables, el Comité Local de Contratos deberá intervenir a efectos de efectuar las recomendaciones pertinentes.



PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO

DOCUMENTO DE PROYECTO

A3. Administrador de contratos: una vez establecida la relación contractual, este rol será responsable por el acompañamiento a la ejecución del mismo y por mantener al día la información sobre el contrato en los diferentes sistemas de información.

Responsabilidades específicas:

- Administración del contrato
- Realiza el alta del proveedor y actualiza de datos de proveedores.
- Control de fechas y calidad de los productos o servicios y en general del cumplimiento de las condiciones contractuales.
- Recibir, controlar y registrar los seguros exigidos para la ejecución del contrato.
- Recibir, controlar y registrar las garantías por pagos adelantados.
- Advertir al Director/a Nacional o Coordinador/a del Proyecto (por delegación) sobre posibles desvíos y/o riesgos de incumplimiento por parte del contratista.
- Proponer al Director/a Nacional o Coordinador/a del Proyecto (por delegación) del Proyecto los cursos de acción y/o la aplicación de las cláusulas contractuales pertinentes para proteger y resguardar los intereses del Proyecto, frente a los incumplimientos o desvíos del contratista.
- Controlar el cumplimiento de los requisitos contractuales para la liberación de pagos.
- Solicitar Director/a Nacional o Coordinador/a del Proyecto (por delegación) del Proyecto que gestione el apoyo del PNUD para la importación de bienes con franquicia diplomática.
- Recibir, sin dar aprobación, productos o servicios y gestionar de la certificación de la recepción satisfactoria por parte del Coordinador/a del Proyecto.
- Solicitar el registro formal de inventario de los productos recibidos.
- Evaluación de desempeño de proveedores.
- Gestión de conflictos.
- Elaborar borradores de enmiendas de contrato.
- Cierre del contrato.

Segregación de Funciones de la Gestión de Adquisiciones

- Nadie ejecuta dos o más roles para un mismo proceso (permite rotación). Los roles de comprador, evaluador y administrador no se combinan para una misma operación de adquisiciones.
- El comprador no puede gestionar el contrato.
- Los modelos de Pliegos o Bases estándar, que contiene como anexos el procedimiento aplicable, no se pueden modificar sin la aprobación escrita del PNUD.
- No están involucrados en Pagos.
- Ninguna persona que ejecute los roles de comprador, evaluador o administrador podrá integrar el Comité Local de Contrato u otro comité de adjudicación previsto en los procedimientos aplicables.

Perfil del Comprador a contratar:

- Profesional Universitario en Ciencias Económicas, Abogacía o Ingeniería preferentemente con experiencia en proyectos de Organismos Internacionales
- Conocimiento de la normativa de compras de la Administración Pública
- Experiencia comprobable en la gestión de procesos de adquisiciones
- Capacidad de manejo en sistemas de gestión y procesamiento de datos
- Competencias: Proactividad, capacidad de organización, excelente comunicación, generación de respuestas rápidas y propuesta de soluciones.

Perfil del Administrador de Contratos a contratar:



PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO

DOCUMENTO DE PROYECTO

- Profesional Universitario en Ciencias Económicas, Abogacía, Ingeniería o Ciencias Políticas, preferentemente con experiencia en proyectos de Organismos Internacionales
- Capacidad para realizar registraciones contables y control de documentación.
- Capacidad de manejo en sistemas de gestión y procesamiento de datos
- Capacidad en la preparación de informes de rendición de gastos
- Preferentemente con experiencia en gestión de procesos de adquisiciones
- Competencias: Proactividad, capacidad de organización, excelente comunicación, generación de respuestas rápidas y propuesta de soluciones.

A los efectos del cumplimiento de los procesos de adquisiciones en el Manual de Gestión de Proyectos PNUD, se conformará un Comité Evaluador y un Comité Local de Contratos con personal idóneo perteneciente al Asociado en la Implementación quienes desempeñarán las siguientes funciones:

El Comité Evaluador: Provee el soporte para la planificación y ejecución de las actividades de selección y evaluación de las ofertas. Prepara las recomendaciones de adjudicación para la decisión del Director/a Nacional o Coordinador/a del Proyecto (por delegación) y/o los comités relevantes para aprobación de los mismos. En el presente proyecto, los miembros del Comité Evaluador serán nombrados por Director/a Nacional de Proyecto.

Responsabilidades específicas:

- Evaluación de las propuestas
 - Convoca y asiste a los equipos de evaluación y selección.
 - Elaborar el informe de evaluación de ofertas y recomendación de adjudicación.
 - Emitir informe sobre protestas y remitirlo a quién ejerza el rol de Comprador.
- Asistencia al Comité Local de Contratos.
 - Prepara la documentación que debe presentarse al Comité Local de Contratos, u otro Comité de adjudicación, en los casos en que el procedimiento aplicable determine la intervención de dichos comités.
 - Presta asistencia al Comité, en las cuestiones que le requiera.
 - Remite al Director/a Nacional o Coordinador/a del Proyecto (por delegación) del Proyecto las recomendaciones efectuadas el comité.

Comité Local de Contratos: En los casos que corresponda, ya sea por los montos de las adquisiciones u otros motivos estipulados en los procedimientos aplicables, el Comité Local de Contratos deberá intervenir a efectos de efectuar las recomendaciones pertinentes. Los integrantes del Comité serán designados anualmente por el Director/a del Proyecto y estará conformado por un Presidente, dos miembros y un secretario. El nombramiento de dos miembros suplentes es aconsejable para que asistan a las reuniones del Comité.

Equipo Técnico: dependiente de la Coordinación del Proyecto y estará formada por Consultores Nacionales contratados por el proyecto expertos para el diseño de Mapeo de Soluciones e intervenciones innovadoras en función a las necesidades de los ciudadanos para promover la reducción de la brecha digital y la inclusión

Perfiles a contratar:

- Profesional Universitario en, Ciencias Políticas, Ciencias Económicas, Abogacía o Ingeniería con experiencia en gestión de la Administración Pública
- Conocimiento de la normativa de la Administración Pública
- Experiencia comprobable en la materia y preferentemente en temas de género e inclusión
- Capacidad de manejo en sistemas de gestión y procesamiento de datos
- Competencias: Proactividad, capacidad de organización, excelente comunicación, generación de respuestas rápidas y propuesta de soluciones.



PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO

DOCUMENTO DE PROYECTO

En la medida en que sea posible, se impulsará la paridad entre varones y mujeres en todas las contrataciones de consultores del proyecto



PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO

DOCUMENTO DE PROYECTO

5. Plan de Adquisiciones Consolidado: Año 2022-2023

N°	Documentos solicitud listos FECHA 1/2/2022	Descripción	Rubro (Bienes, servicios, obras)	Monto estimado Contrato (U\$S)	Publicación / Notificación				Método de Adquisición										Evaluación			Revisión Comité Local de Contratos /Aprobación		Emisión Contrato				
					Fecha	PNUD Web	UNGM	Diario Local	DEV. BUSINESS	Fecha Emisión	Fecha Recep. Ofertas	Duración (días)	Contratación Directa	Acuerdo a Largo	Solicitud de	Solicitud de	Licit Pública Internac	Una etapa	Dos etapas	Dos etapas con	Fecha Envío al Comité Local de	Fecha aprobación Comité Local de	Fecha de emisión /firma	Orden de Compra	Consultor individual	Serv. Profe	Otros	
1	9/2/2022	Contrato con Empresas (72100)	Servicios	\$ 100,000	8 feb. 22	X	N/A	X	X	8 feb. 22	23 feb. 22	15					X	X			25 feb. 22	2 mar. 22	9 mar. 22	X				
2	17/2/2022	Equipos de Comunicación y Audiovisual (72400)	Bienes	\$ 100,000	16 feb. 22	X	N/A	N/A	X	16 feb. 22	3 mar. 22	15					X	X			5 mar. 22	10 mar. 22	17 mar. 22	X				
3	7/3/2022	Suministros (72500)	Bienes	\$ 65,000	24 feb. 22	N/A	N/A	N/A	X	24 feb. 22	11 mar. 22	15			X			X			13 mar. 22	18 mar. 22	25 mar. 22	X				
4	22/3/2022	Software y Hadware (72800)	Bienes	\$ 3,000,000	14 mar. 22	X	N/A	X	X	14 mar. 22	29 mar. 22	15		X				X			31 mar. 22	5 abr. 22	12 abr. 22	X				
5	10/3/2023	Mobiliario y equipamiento (72200)	Bienes	\$ 3,000,000	29 mar. 23	X	N/A	X	X	29 mar. 23	13 abr. 23	15					X	X			15 abr. 23	20 abr. 23	27 abr. 23	X				
6	10/3/2023	Contrato con Empresas (72100)	Servicios	\$ 100,000	17 mar. 23	X	N/A	X	X	17 mar. 23	1 abr. 23	15					X	X			3 abr. 23	8 abr. 23	15 abr. 23	X				
7	7/3/2023	Suministros (72500)	Bienes	\$ 65,000	17 mar. 23	N/A	N/A	N/A	X	17 mar. 23	1 abr. 23	15			X			X			3 abr. 23	8 abr. 23	15 abr. 23	X				
8	22/3/2023	Software y Hadware (72800)	Bienes	\$ 3,000,000	14 mar. 23	X	N/A	X	X	14 mar. 23	29 mar. 23	15		X				X			31 mar. 23	5 abr. 23	12 abr. 23	X				
9	22/3/2023	Mobiliario y equipamiento (72200)	Bienes	\$ 3,000,000	29 mar 23	X	N/A	X	X	29 mar 23	13 abr 23	15					X	X			15 abr 23	20 abr 23	27 abr 23	X				

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO



DOCUMENTO DE PROYECTO

Plan de Adquisiciones 2022

N°	Documentos solicitud listos FECHA	Descripción	Rubro (Bienes, servicios, obras)	Monto estimado Contrato (U\$S)	Publicación / Notificación					Método de Adquisición							Evaluación			Revisión Comité Local de Contratos /Aprobación		Emisión Contrato						
					Fecha	PNUD	UNGM	Diario Local	DEV. PLURAL	Fecha Emisión	Fecha Recep. Ofertas	Duración (días)	Contratación	Acuerdo o a	Solicitud de	Solicitud de	Licitación	Una etapa	Dos etapas	Dos etapas	Fecha Envío al	Fecha aprobación	Fecha de emisión/firma	Orden de Compr	Consultor	Serv.Pr ofes.	Otros	
1	1/2/2022	Contrato con Empresas (72100)	Servicios	\$ 100,000	8 feb. 22	X	N/A	X	X	8 feb. 22	23 feb. 22	15					X	X			25 feb. 22	2 mar. 22	9 mar. 22	X				
2	9/2/2022	Equipos de Comunicación y Audiovisual (72400)	Bienes	\$ 100,000	16 feb. 22	X	N/A	N/A	X	16 feb. 22	3 mar. 22	15					X	X			5 mar. 22	10 mar. 22	17 mar. 22	X				
3	17/2/2022	Suministros (72500)	Bienes	\$ 65,000	24 feb. 22	N/A	N/A	N/A	X	24 feb. 22	11 mar. 22	15		X				X			13 mar. 22	18 mar. 22	25 mar. 22	X				
4	7/3/2022	Software y Hardware (72800)	Bienes	\$ 3,000,000	14 mar. 22	X	N/A	X	X	14 mar. 22	29 mar. 22	15		X				X			31 mar. 22	5 abr. 22	12 abr. 22	X				
5	22/3/2022	Mobiliario y equipamiento (72200)	Bienes	\$ 3,000,000	29 mar. 22	X	N/A	X	X	29 mar. 22	13 abr. 22	15					X	X			15 abr. 22	20 abr. 22	27 abr. 22	X				

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO



DOCUMENTO DE PROYECTO

Plan de Adquisiciones 2023

	Documentos solicitud listos FECHA	Descripción	Rubro (Bienes, servicios, obras)	Monto estimado Contrato (U\$S)	Publicación / Notificación					Método de Adquisición							Evaluación			Revisión Comité Local de Contratos /Aprobación		Emisión Contrato						
					Fecha	PNUD Web	UNGM	Diario Local	DEV. BUSINESS	Fecha Emisión	Fecha Recep. Ofertas	Duración	Contratación Directa	(LTA)	Solicitud de Cotización	Solicitud de Propuestas	Licitación Pública	Una etapa	Dos etapas	Dos etapas con fórmula	Fecha Envío al Comité Local de	Fecha aprobación Comité Local	Fecha de emisión	Orden de Compra	Consultor individual	Serv.Profes.	Otros	
1	10/3/2023	Contrato con Empresas (72100)	Servicios	\$ 100,000	17 mar. 23	X	N/A	X	X	17 mar. 23	1 abr. 23	15					X	X			3 abr. 23	8 abr. 23	15 abr. 23	X				
2	10/3/2023	Suministros (72500)	Bienes	\$ 65,000	17 mar. 23	N/A	N/A	N/A	X	17 mar. 23	1 abr. 23	15			X			X			3 abr. 23	8 abr. 23	15 abr. 23	X				
3	7/3/2023	Software y Hardware (72800)	Bienes	\$ 3,000,000	14 mar. 23	X	N/A	X	X	14 mar. 23	29 mar. 23	15		X				X			31 mar. 23	5 abr. 23	12 abr. 23	X				
4	22/3/2023	Mobiliario y equipamiento (72200)	Bienes	\$ 3,000,000	29 mar. 23	X	N/A	X	X	29 mar. 23	13 abr. 23	15					X	X			15 abr. 23	20 abr. 23	27 abr. 23	X				

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO



DOCUMENTO DE PROYECTO

7. Plan de ingresos

Donante: GOB

Fuente: 30071

Fecha	Monto en US\$	Estimado/Real
2/11/2021	USD 1.200.000	Estimado
Subtotal año 2021	USD 1.200.000	Estimado
1/3/2022	USD 2.000.000	Estimado
15/4/2022	USD 2.000.000	Estimado
30/5/2022	USD 2.000.000	Estimado
14/7/2022	USD 2.000.000	Estimado
28/8/2022	USD 2.000.000	Estimado
Subtotal año 2022	USD 10.000.000	Estimado
6/2/2023	USD 2.000.000	Estimado
10/3/2023	USD 2.000.000	Estimado
10/4/2023	USD 2.000.000	Estimado
11/5/2023	USD 2.000.000	Estimado
11/6/2023	USD 800.000	Estimado
Subtotal año 2023	USD 8.800.000	Estimado
Total Fuente 30071	USD 20.000.000	Estimado

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO



DOCUMENTO DE PROYECTO

8. Marco de Monitoreo



PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO

DOCUMENTO DE PROYECTO

Actividades	Acciones	Planificación										Indicadores	Metas anuales ²⁴
		Año 1: 2021		Año 2: 2022				Año 3: 2023					
		3°T	4°T	1°T	2°T	3°T	4°T	1°T	2°T	3°T	4°T		
Actividad 1: Apoyar la modernización, innovación tecnológica y gobierno digital	Acción 1: Analizar y redefinir procesos en las dependencias de la Municipalidad	217	217	217	220	223	227	230	234	240		Número de relevamiento de trámites TOTAL = 240	LB= 217 2021= 0 2022= 10 2023= 13
		0	0	0	5	8	12	20	28			Número de relevamiento de procesos según tipo de trámite TOTAL = 28	LB= 0 2021= 0 2022= 12 2023= 16
		8	8	10	14	16	20	20	25	28	30	Número de trámites a distancia que se puedan realizar a distancia TOTAL = 30	LB= 8 2021= 0 2022= 12 2023= 10
		3	5	5	7	7	9	11	13			Número de reparticiones con notificación electrónica implementada TOTAL = 13	LB= 3 2021= 2 2022= 4 2023= 4
		1	1	1	2	2	3	4	5			Número de servicios digitales internos destinados a optimizar procesos de Economía y Finanzas TOTAL = 5	LB= 1 2021= 0 2022= 2 2023= 2
	Acción 2: Equipamiento tecnológico actualizado	40%	40%	40%	60%	60%	80%	90%	100%			% de reparticiones con nuevo equipamiento tecnológico TOTAL = 100%	LB=40% 2021= 0 2022= 40% 2023= 2400%
		0	0	10%	20%	20%	50%	60%	70%	100%		% de avance del proceso de digitalización del Registro Civil Municipal TOTAL = 100%	LB=0 2021=10% 2022= 40% 2023= 50%
	Acción 3: Implementar y certificar un Sistema de Gestión Integrado a través de normas ISO.	0	0	0	1	1	2	2	2	3		Número de normas implementadas TOTAL = 3	LB= 0 2021= 0

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO



DOCUMENTO DE PROYECTO

²⁴ La meta es anual (a diferencia del Marco de Resultados) y no acumulada. El total es el acumulado de todos los años (sumado a partir de la línea de base correspondiente)

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO



DOCUMENTO DE PROYECTO

	Acción 3. Digitalizar los procesos de Habilitaciones de Actividades Económicas en la Ciudad de Córdoba.	25%	25%	25%	35%	35%	50%	65%	80%	80%	100%	% de plataformas de habitación on line implementadas	LB= 25% 2021= 0%	
		TOTAL = 100%											2022= 25%	
		0	0	0	1	1	2	2	3				Número de capacitaciones brindadas al equipo y puntos focales	2023=50%
	Acción 4: Implementar un Sistema de Gestión Integral de los Servicios de Salud.	0%	0%	0%	15%	25%	30%	30%	40%	40%	50%	% de avance del proceso de informatización de los Hospitales de la ciudad de Córdoba y puesta en marcha del Sistema de Gestion.	LB= 0 2021= 0	
		TOTAL = 80%											2022= 2	
													2023= 1	
Actividad 3: Posicionar a la ciudad de Córdoba como un polo educativo, económico y tecnológico del país.	Acción 1: Crear un Centro de Inversión:	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	Crear un centro de inversión	LB=0 2021= 0	
													2022= 1	
			0%	10%	20%	20%	40%	50%	70%	90%	100%	% de avance en el diseño, mantenimiento y publicación de sitio web "Invertir en Córdoba".	2023= 0	
			TOTAL = 100%											LB=0% 2021= 10%
		Acción 2: Diseñar una estrategia municipal basada en los principios de economía circular	0%	10%	20%	20%	30%	40%	70%	90%	90%	100%	% de avance en el diseño de la estrategia basada en principios de Economía Circular y Gestión de Residuos sólidos.	2022= 40%
			TOTAL = 100%											2023= 50%
			0	0	0	1	1	2	2	3	4		Número de mesas de trabajo con actores clave municipales y provinciales	LB=0 2021=0
			TOTAL = 4											2022= 2
			0	0	0	1	1	2	3	3	4	5	Número de manuales virtuales diseñados y creados para utilización por parte de los ciudadanos	2023= 2
			TOTAL = 5											LB=0 2021=0
		0	0	0	2	2	5	5	6	7	8	Cantidad de alianzas estratégicas generadas	2022= 3	
													2023=2	
													LB=0	

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO



DOCUMENTO DE PROYECTO

	Acción 3: Apoyar el desarrollo productivo orientado a los clústeres:											TOTAL = 8	2021=0
													2022= 5
													2023=3
	Acción 4: Crear observatorios temáticos	0	0	0	1	1	2	2	3	3		Número de observatorios temáticos creados	LB=0
												TOTAL = 3	2021= 0
													2022= 2
		0%	0%	0%	30%	45%	60%	60%	80%	90%	100%	% en el avance del desarrollo y puesta en marcha del sistema de información en tiempo real	LB=0%
												TOTAL = 100%	2021=0%
													2022= 60%
		0	0	0	1	1	2	4	5			Cantidad de capacitaciones brindadas en materia de emprendedurismo y desarrollo de negocios digitales con perspectiva de genero	LB=0
												TOTAL = 5	2021=0
													2022= 2
												2023= 3	
Accion 5: Facilitar la radicación en la ciudad de jóvenes universitarios en alianza con universidades.	0	0	0	1	2	3	3	5	6		Cantidad de alianzas estratégicas generadas	LB=0	
											TOTAL = 6	2021=0	
												2022= 3	
												2023= 3	



DOCUMENTO DE PROYECTO

9. Hoja de datos básicos

Proyecto: 21/003 "Municipio sostenible: Apoyo a la gestión de calidad e innovación de la Municipalidad de la Ciudad de Córdoba."

Fecha de inicio: 01/11/2021

Fecha de finalización: 30/11/2023

Asociado en la Implementación: Municipalidad de la ciudad de Córdoba

Director del Proyecto: Dr. Martín Llaryora

Cargo: Intendente de la ciudad de Córdoba

Domicilio: Marcelo T de Alvear 120- Córdoba- Capital

Teléfonos: 0351-4285600 interno 1104

Correo electrónico: craveromariel@gmail.com

Director Alterno del Proyecto: Lic. Guillermo Acosta

Cargo: Secretario de Economía de la Municipalidad de la ciudad de Córdoba

Domicilio: Marcelo T de Alvear 120- Córdoba- Capital

Teléfonos: 0351-4285600 interno 1204

Correo electrónico: acosta.guillermo@gmail.com

Coordinadora del Proyecto: Dra. Liliana Alejandra Torres

Domicilio: Marcelo T de Alvear 120- Córdoba- Capital

Teléfonos: 0351-4285600 interno 1605-- **Celular:** 351-6505925

Correo electrónico: atorres@idesa.org

Cargo: Secretaria de Planeamiento, Modernización y Relaciones Internacionales

Presupuesto Total: USD 20.000.000.-

Fuentes de Financiamiento: GOB 30071

LLARYORA
Martín Miguel

Firmado digitalmente
por LLARYORA Martín
Miguel
Fecha: 2021.12.14
11:58:45 -03'00'

Firma del Director

Fecha



DOCUMENTO DE PROYECTO

10. Procedimientos de cierre

Para el cierre del Proyecto quedan bajo responsabilidad del Director/a y, en caso de delegación del Coordinador/a, las siguientes acciones:

- a) Se elaborará un Informe Final. Se presentará a la Junta del Proyecto 60 días antes de la fecha de finalización del Proyecto.
- b) Se efectuará la rendición de caja chica, depositando el saldo remanente en la cuenta bancaria del Proyecto.
- c) Se procederá a liberar los pagos pendientes.
- d) Se procederá al cierre de las cuentas bancarias que el proyecto tenga habilitadas a su nombre, reintegrando al PNUD el saldo remanente en concepto de anticipos de fondos.
- e) Se presentará el informe financiero (FACE) correspondiente a la rendición del último trimestre de ejecución del Proyecto.
- f) Se presentará constancia de la transferencia de los bienes adquiridos con los fondos del Proyecto.
- g) Se presentará un detalle de las situaciones litigiosas o reclamos pendientes.
- h) Se solicitará una auditoría en caso de ser necesario (según monto ejecutado en el año y/o no haber tenido al menos una auditoría). Asimismo, deberá comunicar qué funcionario será responsable de recibir a los auditores.
- i) Se informará el destino del saldo remanente del Proyecto.
- j) Se presentará una Revisión Final.
- k) Se presentará la designación del responsable del Gobierno para la custodia de los archivos del proyecto.
- l) Se presentará un Acta de entrega de los archivos y registros del Proyecto y el detalle de los mismos.
- m) Se presentará un Acta de entrega del Coordinador/a al Director/a Nacional en la que quede constancia del cumplimiento de las acciones de cierre.



DOCUMENTO DE PROYECTO

11. Otros acuerdos Carta acuerdo LOA

MODELO DE CARTA DE ACUERDO

ENTRE EL PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO (PNUD) Y EL GOBIERNO PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE APOYO

CÓMO UTILIZAR ESTA CARTA DE ACUERDO

- Este acuerdo se utiliza para brindar cobertura jurídica adecuada cuando la oficina del PNUD en el país presta servicios de apoyo en la modalidad de implementación nacional.
- Este acuerdo debe ser firmado por un funcionario u órgano gubernamental autorizado para conferir cobertura legal plena al PNUD (normalmente se refiere al Ministro de Relaciones Exteriores, Primer Ministro /o Jefe de Estado). La oficina del PNUD en el país debe verificar que el signatario gubernamental haya sido debidamente autorizado para conferir inmunidades y privilegios.
- Se adjuntará una copia del modelo de carta firmado a cada documento del proyecto en que se solicite dichos servicios de apoyo. Al hacerlo, la oficina del PNUD en el país adhiere el apéndice al modelo de carta estableciendo la naturaleza y alcance de los servicios y las responsabilidades de las Partes involucradas en ese documento del proyecto específico.
- La oficina del PNUD en el país prepara la carta de acuerdo y consulta con la oficina regional en caso de que alguna de las Partes desee modificar el texto modelo.
- Con posterioridad a la firma por parte de la autoridad facultada para conferir inmunidades y privilegios al PNUD, el gobierno conserva un original y entrega el otro a la oficina del PNUD en el país. Se debe entregar una copia del acuerdo a la oficina regional y a la sede del PNUD (Oficina de Apoyo Jurídico (LSO)/Dirección de Gestión (BOM)).

TERMINOLOGÍA

1. En este acuerdo, se utiliza terminología armonizada coherente con el Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera Detallada (FRR) revisado, que incluye los siguientes términos nuevos/redefinidos:
 - a. "Ejecución" es el control y responsabilidad general por los resultados de los programas del PNUD a nivel de país que ejerce el gobierno, a través del Organismo de Coordinación de Gobierno, mediante la aprobación y firma del Plan de Acción para el Programa para el País (CPAP) con el PNUD. Por lo tanto, todas las actividades que pertenecen al ámbito del CPAP se desarrollan a nivel nacional.
 - b. "Implementación" es la gestión y desarrollo de las actividades del programa para conseguir los resultados especificados, en particular la movilización de los insumos del programa del PNUD y su utilización en la consecución de productos que contribuyan a los efectos del desarrollo, según se establece en los Planes Anuales de Trabajo (AWP).

Estos dos términos se elaboraron en conformidad con la sección Marco Jurídico de la Sección de Gestión de Programas y Proyectos de POPP.

2. Es importante destacar que, a nivel de gestión de proyectos, los términos "ejecución" bajo las modalidades operacionales no armonizadas, incluidos los proyectos mundiales y



DOCUMENTO DE PROYECTO

regionales, e “implementación” bajo las modalidades operacionales armonizadas, tienen el mismo significado, es decir, gestión y desarrollo de las actividades del proyecto para obtener los productos especificados y utilizar los recursos en forma eficiente. En consecuencia, en este Acuerdo se utiliza el término “implementación” en concordancia con las “modalidades operacionales armonizadas” para cubrir también, a nivel de proyecto, el término “ejecución” bajo las modalidades operacionales no armonizadas. Más específicamente, todas las referencias a “Agencia de Ejecución” han sido reemplazadas por “Asociado en la Implementación”.

3. Cuando utilice esta Carta de Acuerdo en países no armonizados o con los que no existe un CPAP, cámbiense los términos a continuación como sigue:
 - a. Ejecución, en lugar de Implementación
 - b. Institución Designada, en lugar de Asociado en la Implementación.

Estimado Sr. Intendente de la Municipalidad de la Ciudad de Córdoba

1. Se hace referencia a las consultas entre funcionarios del Gobierno de Argentina (en adelante, “el Gobierno”) y funcionarios del PNUD respecto de la prestación de servicios de apoyo por parte de la oficina del PNUD en el país para los programas y proyectos gestionados a nivel nacional. Mediante el presente acuerdo, el PNUD y el Gobierno acuerdan que la oficina del PNUD en el país puede prestar tales servicios de apoyo, a solicitud del Gobierno, a través de su institución designada en el documento del proyecto pertinente, según se describe más adelante.

2. La oficina del PNUD en el país puede prestar servicios de apoyo para ayudar en las necesidades de información y pago directo. Al prestar dichos servicios de apoyo, la oficina del PNUD en el país verificará que la capacidad del Gobierno (Asociado en la Implementación) sea reforzada para que pueda llevar a cabo dichas actividades de forma directa. Los costos en que incurra la oficina del PNUD en el país en la prestación de dichos servicios de apoyo serán recuperados del presupuesto administrativo de la oficina.

3. La oficina del PNUD en el país podrá prestar, a solicitud del Asociado en la Implementación, los siguientes servicios de apoyo para las actividades del proyecto:

- (a) Adquisición de equipamiento informático.**
- (b) Consultores internacionales**

4. La adquisición de equipamiento informáticos para el proyecto por parte de la oficina del PNUD en el país se realizará de acuerdo con el reglamento, reglamentación, políticas y procedimientos del PNUD. Los servicios de apoyo descritos en el párrafo 3 anterior se detallarán en un anexo al documento del proyecto, en la forma prevista en el Apéndice del presente documento. Si las necesidades de servicios de apoyo de la oficina del país cambiaran durante la vigencia de un proyecto, el anexo al documento del proyecto se revisará de común acuerdo entre el representante residente del PNUD y el Asociado en la Implementación.

5. Las disposiciones pertinentes del Acuerdo Básico Modelo de Asistencia (SBAA) del PNUD con el Gobierno suscrito el 26 de febrero de 1985 (y aprobado por Ley N° 23.396 del 10 de octubre de 1986) o las Disposiciones Complementarias que forman parte del documento del proyecto, incluidas las disposiciones acerca de la responsabilidad y privilegios e inmunidades, se aplicarán a la prestación de tales servicios de apoyo. El Gobierno conservará la responsabilidad general por el proyecto gestionado a nivel nacional a través de su Asociado en



DOCUMENTO DE PROYECTO

la Implementación. La responsabilidad de la oficina del PNUD en el país por la prestación de los servicios de apoyo aquí descritos se limitará a la prestación de aquellos que se detallan en el anexo al documento del proyecto.

6. Cualquier reclamación o controversia que surgiera como resultado o en relación con la prestación de servicios de apoyo por parte de la oficina del PNUD en el país en conformidad con esta carta será gestionada de acuerdo con las disposiciones pertinentes del SBAA.

7. La forma y el método en que la oficina del PNUD en el país puede recuperar los gastos incurridos en la prestación de los servicios de apoyo descritos en el párrafo tercero de este Acuerdo serán especificados en el anexo al documento del proyecto.

8. La oficina del PNUD en el país presentará informes sobre la marcha de los servicios de apoyo prestados e informará acerca de los gastos reembolsados en la prestación de dichos servicios, según se requiera.

9. Cualquier modificación a estos acuerdos se efectuará por mutuo acuerdo escrito de las partes contractuales.

10. Si usted está de acuerdo con las disposiciones enunciadas precedentemente, sírvase firmar y devolver dos copias firmadas de esta carta a esta oficina. Una vez firmada, esta carta constituirá el acuerdo entre su Gobierno y el PNUD en los términos y condiciones establecidos para la prestación de servicios de apoyo por la oficina del PNUD en el país a programas y proyectos gestionados a nivel nacional.

Atentamente,

DocuSigned by:

563C8D74A723489...

Firmado en nombre y representación del PNUD

Representante Residente Adjunto

Valentin Gonzalez Leon

LLARYORA

Martin

Miguel

Firmado digitalmente
por LLARYORA Martin
Miguel

Fecha: 2021.12.14
11:59:11 -03'00'

Por el Gobierno

MARTÍN LLARYORA

Intendente

Municipalidad de la Ciudad de Córdoba



DOCUMENTO DE PROYECTO

12. DESCRIPCIÓN DE LOS SERVICIOS DE APOYO DE LA OFICINA DEL PNUD EN EL PAÍS

1. Se hace referencia a las consultas entre la **Municipalidad de la Ciudad de Córdoba**, la institución designada por el Gobierno de Argentina y funcionarios del **PNUD** respecto de la prestación de servicios de apoyo por parte de la oficina del PNUD en el país al proyecto gestionado a nivel nacional”.
2. De acuerdo con las disposiciones de la carta de acuerdo firmada el de mayo de 2021 en el presente documento del Proyecto **ARG 21/003 “Municipio sostenible: apoyo a la gestión de calidad e innovación de la Municipalidad de la Ciudad de Córdoba”,**”.
3. Servicios de apoyo que se prestarán:

Servicios de apoyo (descripción)	Calendario de la prestación de los servicios de apoyo ACTUALIZADO	Costo de la prestación de tales servicios de apoyo para el PNUD (cuando proceda)	Monto y método de reembolso del PNUD (cuando proceda)
1. Adquisición de equipamiento informático, detallado en el Plan de Trabajo del Proyecto en actividad 1	1 de enero de 2022 hasta el 30 de octubre de 2023	Detallado en la Actividad del Marco de Resultados y Plan Anual de Trabajo	1%

4. Descripción de las funciones y responsabilidades de las Partes involucradas:

A. Adquisición de Bienes y Suministros



DOCUMENTO DE PROYECTO

GOB	PNUD	TAREA
X		Preparación de la lista de equipos / suministros y especificaciones técnicas
X		Finalización de las especificaciones técnicas
	X	Preparación de las Bases y Emisión de los llamados a licitación
X	X	Recepción y evaluación de las ofertas
X	X	Recomendación de adjudicación
X		No objeción a la recomendación de adjudicación
	X	Adjudicación y firma de la orden de compra
X		Arreglos de inspección y transporte
	X	Tránsito aduanero
	X	Seguimiento hasta la entrega en el destino fina
X	X	Recepción y aceptación de los bienes / suministros
	X	Pago al proveedor

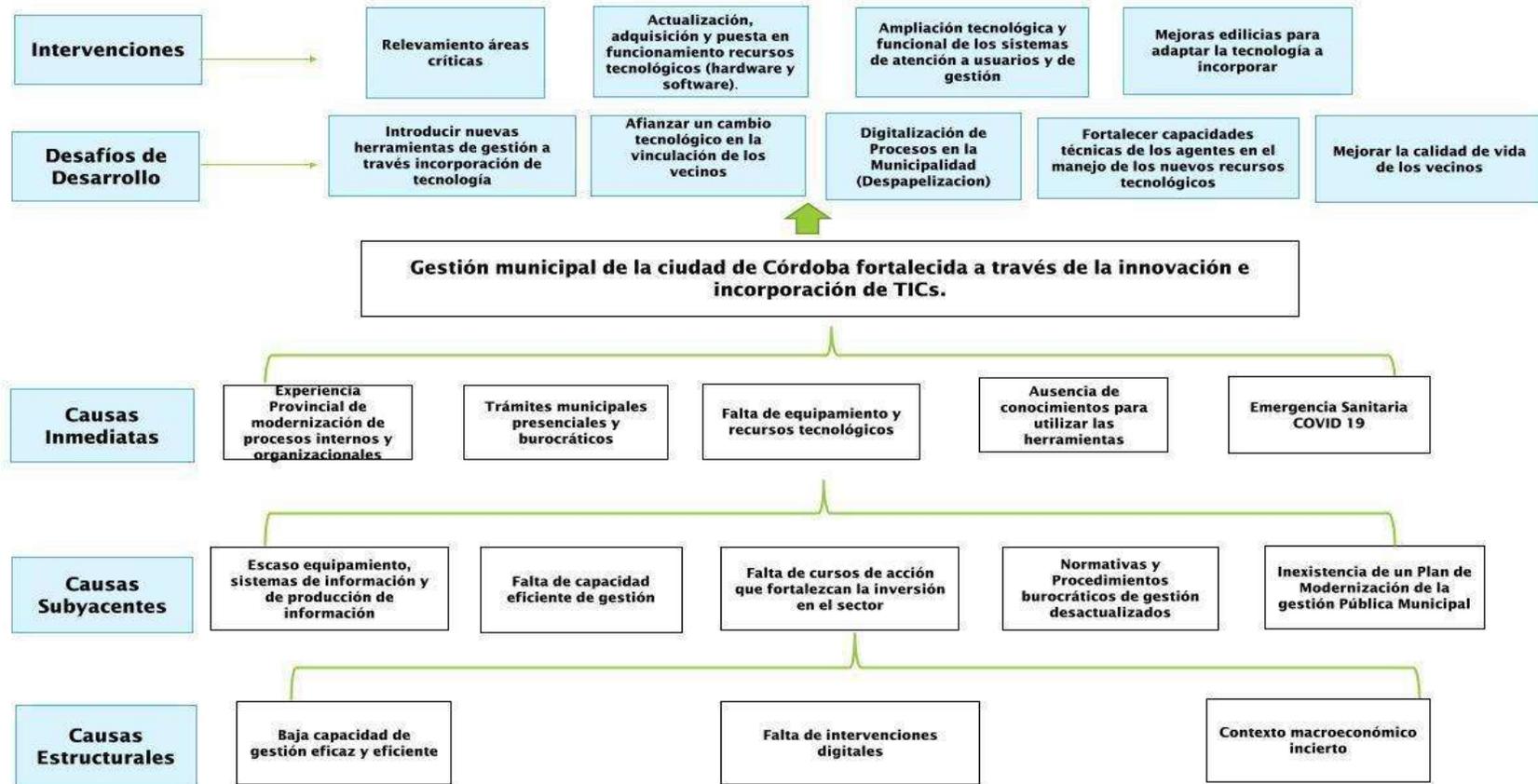


PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO

DOCUMENTO DE PROYECTO

14. Árbol de la Teoría de Cambio

“Municipio sostenible:
Apoyo a la gestión de calidad e innovación de la Municipalidad de la Ciudad de Córdoba.”





República Argentina - Poder Ejecutivo Nacional
2021 - Año de Homenaje al Premio Nobel de Medicina Dr. César Milstein

Informe

Número: IF-2021-121301246-APN-DPIN#MRE

CIUDAD DE BUENOS AIRES
Martes 14 de Diciembre de 2021

Referencia: PRODOC PNUD ARG/21003 Apoyo a la gestión de calidad e innovación de la Municipalidad de la Ciudad de Córdoba.

Se acompaña archivo embebido

Digitally signed by Gestion Documental Electronica
Date: 2021.12.14 15:11:08 -03:00

Marisol Viora
Asesora Técnica
Dirección de Proyectos de Implementación Nacional
Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto

Certificate Of Completion

Envelope Id: FA24BE0AE3D349109FED659653DF6194

Status: Completed

Subject: ARG 21003 - Municipalidad de CBA .- Caratula Firmada Rev A

Source Envelope:

Document Pages: 71

Signatures: 3

Certificate Pages: 2

Initials: 2

AutoNav: Enabled

Envelopeld Stamping: Enabled

Time Zone: (UTC-08:00) Pacific Time (US & Canada)

Envelope Originator:

Mercedes Ansotegui

One United Nations Plaza

New York, NY 10017

mercedes.ansotegui@undp.org

IP Address: 24.232.29.119

Record Tracking

Status: Original

Holder: Mercedes Ansotegui

Location: DocuSign

1/27/2022 9:46:46 AM

mercedes.ansotegui@undp.org

Signer Events**Signature****Timestamp**

Mercedes Ansotegui

mercedes.ansotegui@undp.org

Asociada de Programa

UNDP Headquarters

Security Level: Email, Account Authentication
(None)

Signature Adoption: Pre-selected Style

Using IP Address: 24.232.29.119

Sent: 1/27/2022 11:53:00 AM

Viewed: 1/27/2022 11:53:24 AM

Signed: 1/27/2022 11:57:19 AM

Electronic Record and Signature Disclosure:

Not Offered via DocuSign

Nora Luzi

nora.luzi@undp.org

Democratic Governance Cooridnator

UNDP Headquarters

Security Level: Email, Account Authentication
(None)

Signature Adoption: Pre-selected Style

Using IP Address: 186.189.238.200

Sent: 1/27/2022 11:57:21 AM

Viewed: 1/27/2022 12:05:11 PM

Signed: 1/27/2022 12:05:31 PM

Electronic Record and Signature Disclosure:

Not Offered via DocuSign

Valentin Gonzalez

valentin.gonzalez@undp.org

Representante Residente Adjunto

PNUD Argentina

Security Level: Email, Account Authentication
(None)

Signature Adoption: Uploaded Signature Image

Using IP Address: 186.139.183.138

Sent: 1/27/2022 12:05:33 PM

Viewed: 1/27/2022 12:12:00 PM

Signed: 1/27/2022 12:12:29 PM

Electronic Record and Signature Disclosure:

Not Offered via DocuSign

In Person Signer Events**Signature****Timestamp****Editor Delivery Events****Status****Timestamp****Agent Delivery Events****Status****Timestamp****Intermediary Delivery Events****Status****Timestamp****Certified Delivery Events****Status****Timestamp****Carbon Copy Events****Status****Timestamp**

Witness Events	Signature	Timestamp
-----------------------	------------------	------------------

Notary Events	Signature	Timestamp
----------------------	------------------	------------------

Envelope Summary Events	Status	Timestamps
--------------------------------	---------------	-------------------

Envelope Sent	Hashed/Encrypted	1/27/2022 11:53:00 AM
Certified Delivered	Security Checked	1/27/2022 12:12:00 PM
Signing Complete	Security Checked	1/27/2022 12:12:29 PM
Completed	Security Checked	1/27/2022 12:12:29 PM

Payment Events	Status	Timestamps
-----------------------	---------------	-------------------